Xavier Aragay

Reimaginando la educación

21 claves para transformar la escuela



PAIDÓS Educación

Sinopsis

Xavier Aragay lideró el proyecto Horizonte 2020 con el que las escuelas jesuitas de Cataluña iniciaron un proceso de profunda renovación pedagógica. Siendo el suyo un modelo de éxito probado, el autor nos presenta en *Reimaginando la educación* las 21 claves para transformar desde dentro nuestro sistema educativo. A través de conceptos clave y pequeñas actividades, descubriremos las flaquezas y las fortalezas de nuestro entorno educativo para, con ello, alcanzar el principal objetivo de una escuela ideal: formar a las personas del futuro.

A mi familia: Imma, Mariona, Ariadna y Pau. Con ellos he compartido casi toda mi vida. Ellos son parte fundamental de mi proyecto vital, de mis sueños y de mis ilusiones.

A mi madre, Mercè, y mi padre, Joan, y a mis hermanos y hermanas, que en los momentos difíciles siempre me han apoyado y han creído en mí.

A Jonquera Arnó, Lluís Tarín y Esther Hierro, colaboradores incansables en las diversas versiones que ha tenido este libro y personas siempre entusiastas de los sueños e ideas que creamos y perseguimos.

A todo el equipo de personas con el que durante ocho años creamos, desarrollamos y realizamos el proyecto HORIZONTE 2020, un proyecto de transformación profunda de la educación. Con ellos aprendí gran parte de lo que he escrito. Son tantos que sus nombres no cabrían en esta página, pero los llevo en el corazón y ellos lo saben.

Introducción

Este no es un libro corriente. No encontrarás soluciones técnicas, mapas y esquemas para avanzar en el mundo del cambio educativo. Tampoco encontrarás profundas explicaciones de por qué debemos hacer el cambio o avanzadas teorías e indicaciones de cómo realizarlo… Ya existen muchos libros que cuentan todo eso, pero a menudo no desarrollan lo que, a mi entender y de acuerdo con mi experiencia, puede ser esencial para poder realizar un cambio profundo en la educación.

No es un libro largo ni complejo. Y por supuesto no es un manual al uso. Es un libro que quiere involucrarte; que quiere ayudarte a reflexionar, a cambiar la mirada.

Lo que en él explico y reflexiono es una destilación de lo que he ido observando, aprendiendo y descubriendo en todas mis experiencias personales y profesionales como profesor y directivo de centros educativos. Este libro sintetiza el aprendizaje de mis diferentes etapas profesionales, que han sido muchas y muy distintas y siempre vinculadas al ámbito de la educación, y es fruto de la relación que he tenido con decenas de equipos directivos y centenares de educadores en universidades y escuelas, tanto cuando he creado instituciones desde cero como cuando he debido afrontar la transformación de instituciones centenarias. A todas estas personas, por supuesto, les agradezco lo mucho que me han enseñado.

El cambio que la educación reclama en todo el mundo no es técnico, aunque requiere de mucha técnica. No se conseguirá cambiando leyes y aportando más recursos económicos, aunque ambas cosas son necesarias y nos podrían ayudar mucho. La transformación educativa, que ya está avanzando en numerosas escuelas y algunas universidades, solamente será posible gracias a la convicción y participación de todos los actores que forman parte de la comunidad educativa: alumnos, educadores, familias y entorno. De abajo hacia arriba, más que de arriba hacia abajo.

La educación debe reimaginarse. Debe repensarse, deconstruirse y volver a combinar los elementos que la conforman de otra manera, lo cual, además de ser muy complejo, es un desafío que requiere conexión interna, convicción personal, cierto grado de audacia, saber adónde queremos ir y liderazgo colectivo. La escuela, la universidad, son personas. Personas que hacen cosas (muchas cosas) con otras personas y para las personas. Y solamente la persona, cada una de ellas, puede decidir realizar un cambio educativo. Y solo si lo decide en su interior, si lo decide libremente, si sueña y se arriesga a dar el salto.

Y precisamente en el interior de las personas, y sobre todo en el interior de los directivos educativos, reside la principal fuerza y también la limitación más importante para realizar el cambio. La fuerza para el cambio reside en la conexión entre la vocación y la mirada dirigida a la persona y al futuro. La limitación radica en los marcos mentales desajustados respecto al momento que vivimos y al futuro que adivinamos. Las creencias limitantes y no contrastadas; las inercias y costumbres producto de años de actividad; los miedos, individuales y colectivos; la dependencia de la administración educativa y la poca confianza en los propios educadores y equipos; los comportamientos seguidistas… he aquí los principales frenos para avanzar.

Por ello intento abordar todo lo que cuando se debe afrontar el cambio educativo profundo no se trata. Todo lo que tiene que ver con conectar, como personas y como profesionales, con nuestra vocación profunda, con nuestros sueños, con nuestros anhelos. Todo lo que nos puede ayudar a ir más allá del día a día que nos engulle y que nos obliga a realizar cantidades ingentes de actividades, pero que, además de cansarnos, no nos aporta sentido ni orientación de futuro en una educación que vive una profunda crisis de paradigma.

Los 21 elementos que comparto contigo en este libro, que están relacionados con nuestra convicción, nuestra pasión y nuestro liderazgo, son los que según mi experiencia son claves para realizar el cambio educativo. Es más, si aparecen y se dibujan en las personas y los equipos involucrados en la transformación, esta acontece y avanza. Por el contrario, aunque tengamos mucha técnica, hagamos mucha formación y le pongamos mucha ilusión (dadas las características particulares del sector educativo), sin esos elementos fundamentales el cambio es muy difícil que se realice y se consolide.

Te propongo leer los 21 capítulos por orden, aunque si deseas hacerlo de otro modo también es posible. De hecho, más importante que el orden de la lectura es tu curiosidad y tu apertura y disposición a dejarte interpelar. Te invito a reflexionar, escribir, pensar, dibujar, reír, enfadarte, jugar, debatir contigo mismo, anotar, colorear… Me propongo no dejarte indiferente. Provocar en ti un impacto: un cambio. Incluso verás que a lo largo del libro utilizo el masculino y el femenino de forma alterna en cada capítulo: otra forma de provocar un impacto, un cambio, para incluirnos a todos y a todas.

Por eso, en cada palabra que transitemos vas a encontrar una actividad que te invito a realizar, espacios abiertos para imaginar, dibujos para crear… Hazte tuyo el libro. Escribe, apunta, subraya, comenta. Sí, ensucia el libro. O mejóralo. Atrévete. Pinta y colorea si te apetece. Solo así te puedo ayudar.

Verás que algunas ideas se repiten. Otras se interrelacionan. Todo está conectado y tiene hilos que se entrecruzan. Busca tus propios hilos. Establece tus propias conexiones. Saca tus propias ideas. Teje tu brújula personal. El cambio es tuyo; está en tus manos.

No interpretes que los 21 elementos que presento se deben llevar a la práctica en el mismo orden en el que están escritos, ni busques una mecánica de causa-efecto que en ningún caso se quie- re describir ni insinuar. Las 21 palabras que abren sendos capítulos del libro pretenden inspirar, ayudar a reflexionar y cambiar marcos mentales, para que resulte más fácil desaprender y volver a aprender. Después, tú, que conoces tu propia realidad, podrás trazar tu propio camino del cambio y compartirlo con tu equipo y tu red. Porque solamente juntos podemos avanzar.

En cada capítulo, después de la palabra inicial, vas a encontrar, por este orden: las palabras clave que te aportan pistas de por dónde va la reflexión; la definición de dicha palabra en el *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española; una introducción; una pregunta relacionada con la actividad que te propongo situada al lado de una ilustración también relacionada con la idea principal que quiero transmitir; las ideas que deseo compartir contigo, algunos consejos finales, algunas referencias para complementar el tema que se aborda y un espacio para que fluya tu imaginación.

Al final del libro tienes dos apartados más: «Es tu turno» y «*Bonus track*». Son un complemento. Aprovéchalos, pueden ser buenas oportunidades.

La educación es la principal y sin duda la mejor herramienta que tenemos para ayudar a desarrollar personas y mejorar el mundo en el que vivimos. Y es una herramienta tan poderosa e importante que no la podemos dejar en manos de la inercia o de la mera actividad por la actividad. La educación te necesita para cambiar. Y solo juntos, todas y todos los que soñamos transformarla, lo podemos hacer.

Espero inspirarte para reimaginar la educación. Reimaginar tu escuela, tu centro. Espero ayudarte a actuar con conexión y sentido, y encaminado hacia tu horizonte de cambio. Espero poder colaborar en la transformación de la educación.

Si es así, me sentiré muy feliz.

Ya me contarás cómo te ha ido.

XAVIER ARAGAY

01_Párate



Párate

> **Diccionario de la lengua española (DLE)**
> **1. tr. Detener e impedir el movimiento o acción de alguien. // 2. tr. Prevenir o preparar. // 8. tr. *desus*. Poner a alguien en estado diferente del que tenía. // 15. intr. Habitar, hospedarse. // 20. prnl. Ejecutar una acción con atención y sosiego.**

Lo que es eterno es el movimiento. La inercia. Venimos de algún sitio y vamos a algún otro lugar. Las cosas en movimiento tienden a un lugar, se despliegan desde su origen. Moverse es también concretar posibilidades y transformar algunas de estas posibilidades en realidades. Pararse es lo primero porque, aunque no nos demos cuenta, siempre estamos en movimiento.

Y la escuela, especialmente, siempre está en acción y movimiento. La escuela tiene mucha inercia. Necesita esta inercia para su funcionamiento diario, pero a menudo no sabe adónde va… Y en los últimos años, entre todos, la hemos ido llenando de mucha actividad.

Por ilusión. O porque nos enamoramos de la propia actividad que realizamos. O porque no sabemos decir que no. Tal vez simplemente porque vamos acumulando nuevas actividades a las ya existentes. Y así desde hace tiempo.

¿Pero estamos seguros de que estas actividades ayudan a nuestros alumnos a crecer y desarrollarse como personas?

¿Es posible realizar algún cambio profundo con este nivel de actividad?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Mira las actividades que están representadas en esta escena. ¿Serías capaz de añadir un par más? ¿Cuántas actividades más, realizadas por la escuela o por las familias, podrías añadir? ¡¡Somos «hiperactivistas»!!


STOP
REUNIONES
CLASES
EVENTOS
CONFERENCIAS
VISITAS
CELEBRACIONES



Ideas para compartir

La escuela está siempre llena de actividades. Todos los días. Y los educadores somos «activistas», es decir, nos gusta la actividad. No concebimos una escuela o una educación sin actividad, sin muchas actividades.

Al horario clásico de clases (que se vinculan al desarrollo del currículum oficial) y los descansos pertinentes en el recreo, le añadimos más actividades en forma de talleres, celebraciones, salidas, fiestas, etc.

Y no está claro, o no es evidente, que en la escuela solo podamos hacer actividades dirigidas y organizadas. De hecho, la educación no puede ser una acumulación continua de actividades de todo tipo dentro del marco escolar. Quizás nos falta perspectiva… O foco.

A menudo la escuela está cansada. Muy cansada. Los maestros y los profesores tienen un cansancio estructural, seguramente vinculado a este continuo devenir de actividades. Unas actividades que se han ido añadiendo curso a curso, equipo directivo a equipo directivo, pero que nunca se eliminan o se reducen o se sustituyen. Simplemente se acumulan, con tendencia a ir aumentando.

Antes la escuela estaba cansada cuando llegaba el final de curso. Ahora ya a mitad del primer trimestre aparecen los primeros síntomas de cansancio, tanto individual como colectivo.

Y muchas veces los mismos alumnos y sus familias también acumulan ese cansancio. Curso a curso. «Inercia» lo llaman algunos. O actividades que vamos realizando continuamente, donde casi toda la energía se la lleva la propia organización y realización de esa actividad y es difícil ir más allá. Casi nunca queda espacio para la reflexión pausada de alumnos y profesores sobre la vivencia que han tenido, sobre lo que han experimentado, sobre el significado y sentido de la actividad. «Hiperactivismo» lo llaman otros.

Y si se revisa lo que se ha realizado es simplemente para apuntar lo que no ha funcionado bien esta vez y anotar nuevas ideas para añadir más actividad en la planificación del próximo curso. ¿Qué impacto o vivencia ha suscitado en los alumnos?

¿El sentido final de la actividad está alineado con el proyecto educativo que tenemos? ¿Y con el modelo de persona que queremos educar?

Más allá de todas estas preguntas y realidades que apunto, asoma la cuestión más importante para poder transformar y reimaginar la escuela y la educación: ¿en este marco de activismo y cansancio se puede plantear algo más que no sea una nueva actividad para el próximo trimestre o curso?

¿No crees que es necesario pararse? Ponernos en un estado mental e interior distinto. Detenernos. Mirar a nuestro alrededor y a todos los que se mueven y preguntarnos si no hemos perdido la perspectiva. De dónde venimos y adónde vamos.

Si de verdad queremos transformar, cambiar, reimaginar el proceso de enseñanza y aprendizaje que realizamos en nuestra escuela o conjunto de escuelas, necesitamos parar. Y mirar. Y reflexionar. A fondo y sin excusas.

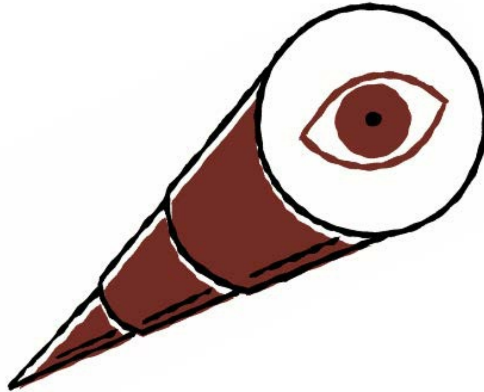
Algunos consejos

- Aléjate un poco del tumulto del día a día y reflexiona sobre cuál es realmente tu misión, tu encargo. ¿Es simplemente que las cosas no paren? ¿Es añadir más actividades o proyectos pero que todo siga más o menos como siempre?
- Regálate una mañana para pensar, para alejarte de todo lo que te absorbe, de las mil tareas que no te dejan reflexionar. ¿No te ha pasado alguna vez que cuando has asistido a una formación, a un encuentro o a unas jornadas, has salido inspirado y animado a hacer cambios? Pero luego el día a día se te ha comido… Vuelve a regalarte tiempo.
- «Jiraféate», es decir, estira el cuello como la jirafa y mira de dónde venimos y adónde vamos.
- Intenta conectar con tu interior, con tu vocación de educador.

Algunas referencias

El encanto de la vida simple,
de Sarah Ban Breathnach
(Punto de Lectura, 2000).

02_Visualiza



Visualiza

> **DLE**
> **2. tr. Representar mediante imágenes ópticas fenómenos de otro carácter. // 3. tr. Formar en la mente una imagen visual de un concepto abstracto. // 4. tr. Imaginar con rasgos visibles algo que no se tiene a la vista.**

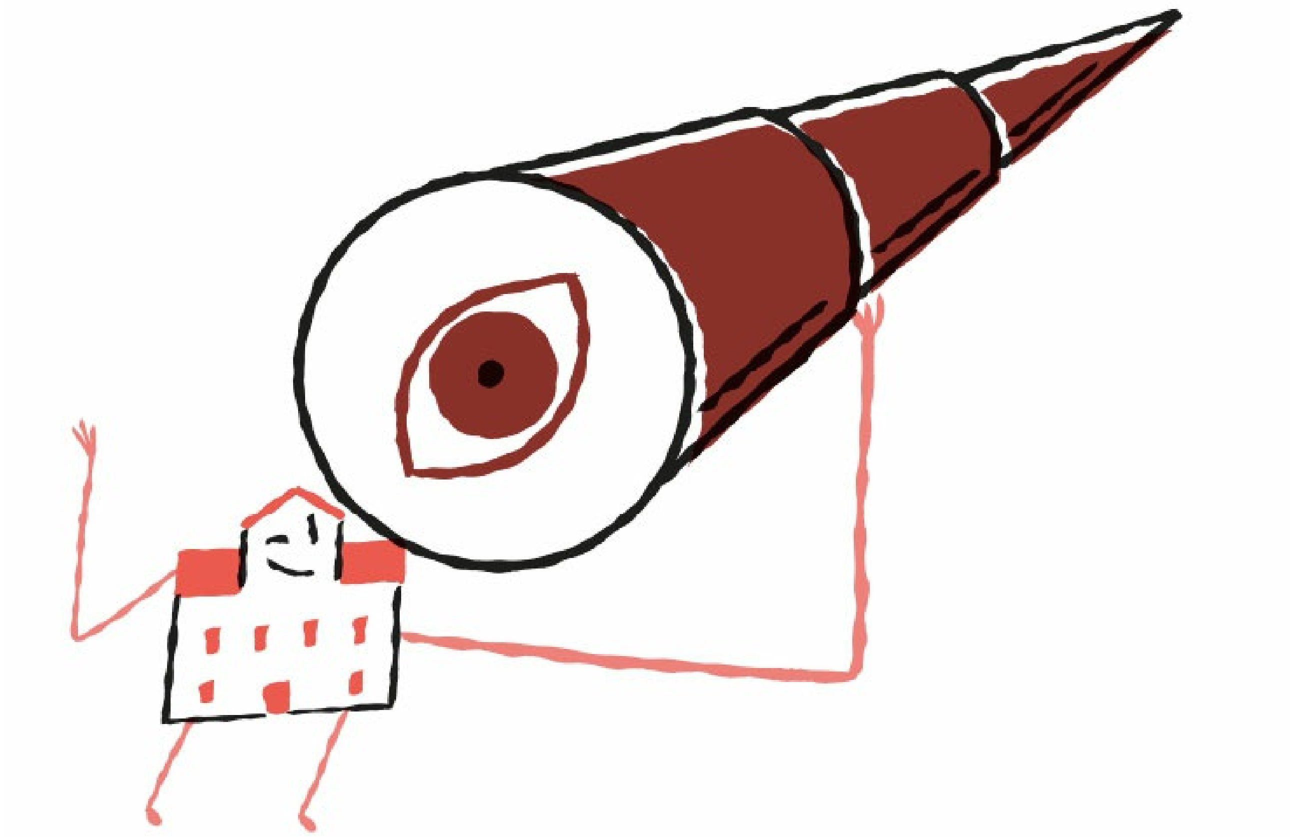
Acostumbramos a ver lo que sabemos que está ahí. Vivimos, por así decirlo, en nuestra memoria, repitiendo el camino de manera previsible. Pararse y visualizar un escenario diferente es como darse cuenta de que donde reconocías una pared en el pasillo en realidad hay una puerta. Visualizar es intuir y dar forma a una posibilidad que antes no aparecía en el horizonte.

Y cuando pares, esto es lo que te invito a hacer: visualizar. Piensa y busca nuevas formas. Visualiza un futuro distinto, porque es posible.

Imagina adónde queremos que vaya nuestro centro. Imagina cuál es nuestro sueño para nuestra escuela y para la educación.

¡Lo importante es mirar la escuela de una forma distinta, mirando al futuro, con otros ojos!

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Imagina que tienes un catalejo visualizador mágico en tus manos, y que eres una alumna. Plasma, representa o describe en tu cuaderno la nueva escuela que visualizas a grandes rasgos, sin muchos detalles. ¡A color, por supuesto!





Ideas para compartir

¿Nunca has pensado que la escuela, tu escuela, podría ser distinta? Lo llaman soñar despierta. Te quedas ensimismada, con los ojos abiertos, pero no estás en el lugar en el que pareces estar. Estás soñando. Estás visualizando un futuro que podría ser realidad…

Imagina tu escuela en el mismo edificio pero con otros colores, más creativos, y con mucha naturaleza en los muros (lo llaman jardines verticales), en el recreo, en los pasillos y en las aulas… Visualiza que no hay clases como las que tenemos ahora. En esta imagen, la escuela es un gran contenedor alegre y flexible donde una comunidad educativa (alumnos, educadores, familias) crea y comparte conocimiento, valores y vida de forma creativa. Es una escuela en la que el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, en lugar del currículum de conocimientos, es el proyecto vital del alumno (su identificación, crecimiento, desarrollo y formulación) y el desarrollo de su capacidad de reflexión, de su capacidad crítica… ¿Te lo imaginas?

Es perfectamente posible. Hay ya muchos educadores, instituciones y familias que andan trabajando en ello y haciéndolo realidad. Solo faltas tú y tu equipo y los que os acompañan para poder avanzar. No es fácil, pero es posible. Y, sobre todo, ahora no es el momento de perderte en los detalles ni en el cómo vamos a hacerlo… Ya tendremos tiempo para eso más adelante.

Si no visualizamos en nuestro interior un futuro distinto, si no nos atrevemos a hacerlo, este no llegará a ser realidad nunca. Si no visualizamos una escuela y una educación distinta, esta nunca llegará.

Sí, ya sé que a menudo te han dicho que soñar despierta no conduce a nada y que es muy importante tener los pies en la tierra y no andarse por las nubes. Pero ¿y si yo te dijera que lo más importante para realizar una transformación profunda es tener una buena visualización de un futuro distinto? ¿Y si todo lo que nos han dicho de no soñar despierta y de no tener la cabeza en las nubes no fuera cierto?

Para transformar la educación y la escuela, primero debemos reimaginarla, imaginarla de forma distinta a como es hoy. Debemos soñar. Sin mucha concreción, sin querer entrar en los detalles; simplemente, visualizar una escuela distinta, soñarla, a lo grande. No es

un ejercicio técnico o científico. Es pensar en colores. Ver que otra escuela es posible y dibujarla en nuestro interior. Y enamorarnos de ella.

Solamente así, si lo hemos soñado, podremos superar la inercia y el activismo. Y al enamorarnos de esta nueva posibilidad, de la posibilidad de hacerlo realidad, estamos dispuestas a poner toda nuestra energía y toda nuestra ilusión en ello. Porque antes nos hemos parado y hemos priorizado este sueño por encima de las mil cosas que nos agobian. También por encima de nuestros miedos.

Todo lo que imaginamos podrá ser realidad mañana. Pero solamente si lo imaginamos…

Algunos consejos

- Permítete soñar despierta y enamorarte de la idea de que una escuela diferente y transformada es posible.
- Aprovecha el espacio que encuentras en cada capítulo y que se llama «Imagino…». Puedes ir anotando todas tus reflexiones. Haz dibujos. Haz esquemas. Usa colores.
- Todo esto va a ayudarte mucho a parar, a reflexionar, a ilusionarte.
- Recuerda siempre que la misión de la escuela es educar. Educar a personas. No solamente transmitir conocimientos ordenados por disciplinas académicas. No solamente hacer actividades sin mucho tiempo para la reflexión y la interiorización. Ni tampoco enseñar competencias una detrás de otra…
- Y si estamos de acuerdo en que la misión de la escuela es educar, hace falta educar para el futuro que van a vivir los alumnos que tenemos hoy, no en función del pasado que hemos vivido nosotras.

Algunas referencias

Viaje a tu cerebro, el arte de trasformar tu mente,
de la Dra. Rosa Casafont (Ediciones B, 2012).
De este libro te sugiero especialmente el punto 4.7 «La visualización» (páginas 262-270).

03_Diagnostica



Diagnostica

> **DLE**
> **1. tr. Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. // 2. tr. *Med.* Determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos.**

Nos hemos parado. Queremos tomar un nuevo rumbo. Solo por eso, nuestra realidad más cercana ya se transforma. Visualizar el futuro nos proporciona nuevas claves para adentrarnos en el presente. Es hora de analizar y determinar desde esta nueva perspectiva cómo estamos. ¿Qué hay que revisar? ¿Qué resulta disfuncional para el nuevo horizonte que deseo? ¿Dónde están nuestras fortalezas? ¿Y nuestras debilidades?

La educación está en crisis. Nuestra escuela, en este sentido, también. Crisis de cambio de paradigma, de transformación de procesos y sistemas. Crisis de objetivos y medios. Crisis, en definitiva. Las crisis pueden ser una oportunidad si diagnosticamos bien los síntomas y los problemas.

Antes de seguir avanzando debemos detenernos a diagnosticar.

Observo mi escuela actual con una nueva mirada, y la veo triste y medio gris, monótona, industrial, poco personalizada, poco creativa.

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Anota en tu cuaderno dos elementos que veas que no funcionan en tu escuela y dos puntos fuertes que no hayan aparecido en la ilustración.


Vocación educativa
Ilusión por cambiar
Proyectos de innovación bien realizados
Desconexión
Fracaso escolar
Aburrimiento
Fracaso vital
Poco trabajo en equipo
Contenidos desconectados de las asignaturas
Poca/nula motivación
Espacio/mobiliario obsoletos
Compartimentación de saberes
Evaluación como control y presión



Ideas para compartir

Si aceptamos que la educación está en crisis, estaremos de acuerdo en que, en cierta forma, está enferma. O, en otras palabras, que su actividad hoy resulta inadecuada para la sociedad y las formas de vida que nuestros alumnos más jóvenes se van a encontrar cuando salgan del centro.

Y cuando alguna persona o una institución está enferma, lo mejor es no negar la realidad y hacer un buen diagnóstico. Un diagnóstico compartido, transparente y sin tapujos o medias verdades: un diagnóstico que nos ayude a avanzar.

¿Os imagináis que un enfermo ingresa en un hospital o en una consulta médica y no se procede a realizar un buen diagnóstico? Claro que no… Se realiza un diagnóstico con diversos especialistas (si hace falta) que se ponen de acuerdo más allá de su diversa visión y formación (y de las pruebas diagnósticas necesarias) para ayudar al enfermo a sanar.

¿Y qué sucedería si no fuera así? ¿Os imagináis que, sin diagnóstico previo, el especialista de pulmones le pusiera una inyección, el de corazón —sin mediar palabra— le pusiera otra y el del aparato urinario le recetase a su vez otra medicación? Y así sucesivamente… Pues esto es, más o menos, lo que estamos haciendo con la educación. Cada uno tiene su idea y su propio diagnóstico no compartido y actúa de forma independiente aplicando su herramienta o su medicina.

¿Por qué nos cuesta tanto en educación compartir un diagnóstico de la realidad y una valoración de la situación del proceso de enseñanza y aprendizaje de nuestra escuela o grupo de escuelas? Hay muy pocos equipos directivos, y ya no digamos claustros de centro, que hayan realizado un buen diagnóstico conjunto y que no vivan este proceso como un problema de crítica interna que puede suscitar recelos y mal ambiente. Algunos se preguntan: ¿acaso no trabajamos muchísimo y nos esforzamos todo lo que podemos? ¿Por qué vamos a poner ahora encima de la mesa todo lo que no funciona junto a nuestros puntos fuertes?

Pues precisamente porque no hay peor enfermo que el que, a pesar de su voluntad y esfuerzo, no reconoce los puntos débiles y fuertes para así reforzar su voluntad y posibilidades de curarse. Y, claro está, sin un buen diagnóstico compartido es imposible

avanzar. Quizás la forma de superar los problemas que conlleva realizar un diagnóstico sincero es recordarnos una y otra vez que estamos aquí para educar a personas y no para meramente transmitir contenidos. Y lo que nuestros alumnos requieren es un buen diagnóstico que nos ayude a detectar los problemas y avanzar.

Permíteme un ejemplo en esta línea del diagnóstico centrado en el alumno como persona.

Hablamos a menudo del fracaso escolar. Y definimos el fracaso escolar como la realidad del alumno que acaba la enseñanza obligatoria sin haber logrado llegar a los niveles mínimos que le permitirán seguir progresando, y que lógicamente, al tenerlo muy difícil, abandona, antes o después de cuarto de la ESO. El fracaso escolar forma parte de nuestro diagnóstico y debemos afrontarlo.

Pero también podemos hablar del fracaso vital. El fracaso vital es aquel que podemos estar provocando, sin saberlo, porque no estamos ofreciendo a nuestros alumnos los elementos personales (vitales) fundamentales para poder vivir plenamente como ciudadanos del siglo XXI. Si durante los diez años de escolarización obligatoria, o los normalmente quince años de escolarización no universitaria, les transmitimos marcos mentales, ideas y actitudes de un mundo que a nosotros nos sirvió pero que ya no existe, podemos generar en ellos un fracaso vital en forma de incapacidad o imposibilidad de asumir la vida y el entorno que les va a tocar vivir. Y el fracaso vital puede ser el peor de los fracasos. Y no nos lo podemos permitir, porque, por encima de todo, somos educadores y queremos educar para vivir plenamente en este siglo. Por ello orientamos el diagnóstico en función de la persona que queremos formar en diálogo constante con el mundo futuro en el que va a vivir.

Volvamos al diagnóstico. Este ha de ser claro, sincero y transparente. Y no puede ser solo individual. O del director o de un grupo del claustro, o del grupo motor de la innovación. Debe ser compartido. Si no, la escuela se convierte en un campo de acuerdos convencionales y pactados en el que cada directivo o miembro (o peor aún, cada etapa o ciclo) actúa por su cuenta y basándose en su diagnóstico. Y así no vamos a curarnos de la enfermedad.

Si realizamos el diagnóstico con sinceridad y a fondo, llegará un momento en el que deberemos plantearnos una cuestión fundamental: ¿dada la situación real, vamos a poder remediar la enfermedad con pequeñas innovaciones y cambios? ¿Mejorando pequeñas técnicas y añadiendo algunas novedades al sistema llegaremos al fondo de la cuestión, es decir, llegaremos a superar el desfase entre el avance galopante de la sociedad y el mundo y la lentitud de la transformación del sistema educativo? ¿No será que en realidad el conjunto de pequeñas innovaciones que hemos introducido en los últimos años está agravando la sensación de cansancio de los educadores y nos está llevando a un gran estrés colectivo? ¿Y si así fuera, no sería mejor, antes de introducir cualquier otra

innovación, reducir un poco el ritmo de actividad, para, más serenamente, afrontar un gran cambio?

Quizás en este punto también nos hemos estado engañando. Siempre hemos creído que los pequeños cambios e innovaciones nos conducirían a un gran cambio y a una situación mejor. Pero cuando el cambio de la sociedad es tan grande (y además no va a parar) y el problema es de cambio de sistema, seguramente lo que hace falta es un cambio disruptivo que nos permita avanzar hacia un nuevo sistema de enseñanza y aprendizaje que supere todos los problemas que el diagnóstico ha puesto de manifiesto. Abordaremos este aspecto más adelante.

Es muy importante diagnosticar y ponerse de acuerdo en este punto porque después, cuando tracemos un plan, nos ayudará a establecer claramente qué queremos cambiar y por qué. Deberemos ser consecuentes con el diagnóstico realizado previamente.

Algunos consejos

- Realiza un buen diagnóstico del estado del proceso de enseñanza y aprendizaje en tu escuela. Para ir realmente a fondo, tendrás que propiciar el tiempo y el espacio para que tú y tu equipo más directo podáis realizar dicho diagnóstico.
- Para impulsar la transformación, rodéate de un equipo distinto del que se ocupa del día a día del centro. Distinto pero no desconectado. Puedes combinar parte del equipo directivo con algunas personas que aportan visiones diversas y que tengan mucha ilusión por innovar y hacer posible el cambio.
- Es importante no tener miedo a las preguntas incómodas; tener una cierta perspectiva del tiempo que ha pasado y una mirada crítica sobre algunas innovaciones que seguro que impulsamos hace tiempo… ¿Qué ha quedado de todo aquello?
- Intenta centrar la mirada en el alumno, en lo que vive, en el impacto que tenemos en él, en su experiencia. Ponte en el lugar del alumno y mira con sus ojos hacia su futuro; piensa en sus capacidades y sus valores…

Algunas referencias

Puedes conocer el ecosistema de seminarios que durante un par de cursos realizó el diagnóstico en el proyecto Horizonte 2020: <http://h2020.fje.edu/es/diarios/> (véanse diarios 2 y 3).

04_Equípate



DLE
1. tr. Proveer a alguien de las cosas necesarias para su uso particular. // 2. tr. Proveer a una nave de lo necesario para su avío y defensa. // 3. tr. Proveer del equipo necesario a industrias, urbanizaciones, sanatorios u otros establecimientos.

Con un buen diagnóstico somos más conscientes que nunca de que el viaje de la transformación de nuestra escuela va a ser largo. No es una cosa de dos días.

Para este viaje va a hacer falta equiparse. Y para equiparse hay que conocerse y seleccionar lo necesario para emprender la travesía. Pero equiparse no es necesario solo al principio; en cada etapa hay que hacer inventario para soltar lastre e incorporar lo que más convenga en cada momento.

Otras personas que ya han avanzado en el camino del cambio nos lo dicen: la transformación educativa es compleja, intensa y apasionante. Vale la pena. Pero es muy importante equiparse para ello. No podemos afrontarla de cualquier manera.

Ahora bien, no me refiero a un equipamiento técnico o que requiera una formación específica. Me refiero a equiparse personalmente, en tu vida, en tu interior. Conectarte. Prepararte. Tú y tu equipo. Juntos.

Salimos de la escuela para respirar y equiparnos.

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Me imagino el lugar fuera de la escuela al que llevo a mi equipo motor, grupo de impulso o equipo directivo, para equiparlo individual y colectivamente. Imagino y apunto en un cuaderno adónde los voy a llevar. Lo describo o dibujo a grandes rasgos. ¡Dale color!





Ideas para compartir

Salimos fuera para poder respirar y ganar perspectiva.

¿Por qué nos cuesta tanto encontrar momentos para salir de la escuela, como equipo o como grupo, para equiparnos y preparar el futuro? El día a día se nos come. Nunca tenemos tiempo de regalarnos tiempo para ser más nosotras mismas y ganar perspectiva. ¡La escuela y su inercia absorbe toda nuestra energía… y más!

Pero ahora ya no podemos obviar esta necesidad. Nos hemos parado, hemos visualizado —aunque solo sea un poco— que un futuro distinto es posible. Hemos hecho un diagnóstico compartido al que le hemos dedicado tiempo. Y ahora vemos claro que debemos emprender el viaje, pero antes tenemos que equiparnos. Ya no tenemos excusa.

El equipamiento del que hablo tiene dos grandes ejes: uno personal y otro grupal o de equipo. Y los dos son imprescindibles para afrontar el camino del cambio que se abre ante nosotras.

En el ámbito personal es necesario trabajar y profundizar en los pilares y las convicciones que sustentan este cambio: reflexionar, escribir y compartir mi vocación educativa. ¿Por qué me hice educadora? ¿Cuántos años hace de esto? ¿Me lo imaginaba así? ¿Adónde me ha conducido? ¿Estoy haciendo lo que soñé o sueño? ¿Es este mi proyecto vital personal? ¿Quiero enamorarme del sueño que he visualizado? ¿Estoy dispuesta a liderarlo junto con mis compañeras? Ello implica combinar razón y emoción, corazón y cabeza.

El trabajo personal es básico para afrontar el cambio, y es un equipamiento imprescindible que aumenta la convicción, fortalece el propósito de realizarlo y nos prepara para superar las dificultades que irán apareciendo. Este trabajo requiere de una conexión interior, personal, que no se consigue en el día a día ni en el fragor de la batalla cotidiana. Hace falta dedicarle tiempo. Y tiempo de calidad. Es imprescindible alejarse de la escuela y buscar un entorno, normalmente en la naturaleza, que lo facilite. Quizás preparar algunas actividades específicas para propiciar la conexión personal también puede ser útil. Podemos pedir ayuda a alguien que tenga experiencia en esta dimensión humana y que nos ayude a conectar con nuestra vocación.

Ahora bien, este cambio no se puede afrontar desde un liderazgo solitario. Hace falta un equipo. Debemos construir un equipo sólido, compacto, que haya compartido las reflexiones y opciones personales y vocacionales que antes describía. Un equipo que haya compartido las luces y las sombras, los miedos y las ilusiones. Un equipo, motor del cambio, diverso y rico en experiencias, que, mirándose a los ojos, sea capaz de tomar un compromiso de movilización y liderazgo individual y colectivo para ayudar a la comunidad educativa a avanzar por la senda de la transformación. En definitiva, un equipo que haya creado vínculos y que sea capaz de compartir ese vínculo con emoción.

Este equipamiento es muy importante. Es vital. Si el equipo se resiente al primer conflicto o dificultad, si no nos ven unidas en el propósito y la acción, no podremos llevar a cabo el cambio profundo que hemos visualizado.

Y estos dos equipamientos (el personal y el de equipo) requieren tiempo, paciencia, más de una salida fuera de la escuela… Pero todo lo que invirtamos en este sentido va a redundar después en una mayor solidez en nuestra convicción y acción individual y colectiva.

Habrá que salir, pues, y buscar aquellos espacios y tiempos que nos permitan obtener el equipamiento imprescindible para el viaje que estamos preparando. Y este equipamiento, como va a sufrir un desgaste importante en la acción, habrá que irlo reparando y reforzando. En otras palabras, va a ser necesario reforzar el trabajo individual y de equipo durante toda la travesía. Y este trabajo se va a convertir en un elemento inherente al viaje que estamos a punto de emprender.

Algunos consejos

- Busca un lugar acogedor fuera de la escuela que esté realmente aislado para las reuniones de equipo.
- Intenta que sobre todo sea agradable y relajante; fuera de la ciudad y en plena naturaleza si es posible.
- Para equiparte o para cualquier reflexión compartida que pretenda crear vínculos y hacer aflorar emociones no hagas nunca reuniones cortas. Las personas necesitan tiempo y un buen marco para poder profundizar y sacar lo mejor que tienen dentro. Programa reuniones de una mañana o, mejor, de todo el día.
- No seas solo operativo. Sincronizar emociones, pensamientos, sentimientos e ideas requiere tiempo.

Algunas referencias

Sikkhona
<http://www.sikkhona.es/presentacion>
Sikkhona proporciona un conjunto de dinámicas y herramientas destinadas a estimular la comunicación entre los miembros del grupo, a abordar positivamente los conflictos y a crecer en cohesión. Todo este equipamiento nos va a hacer falta para el camino del cambio.

05_Alíate

Alíate

> **DLE**
> **1. tr. Unir o coligar a una persona, colectividad o cosa con otra, para un mismo fin.**

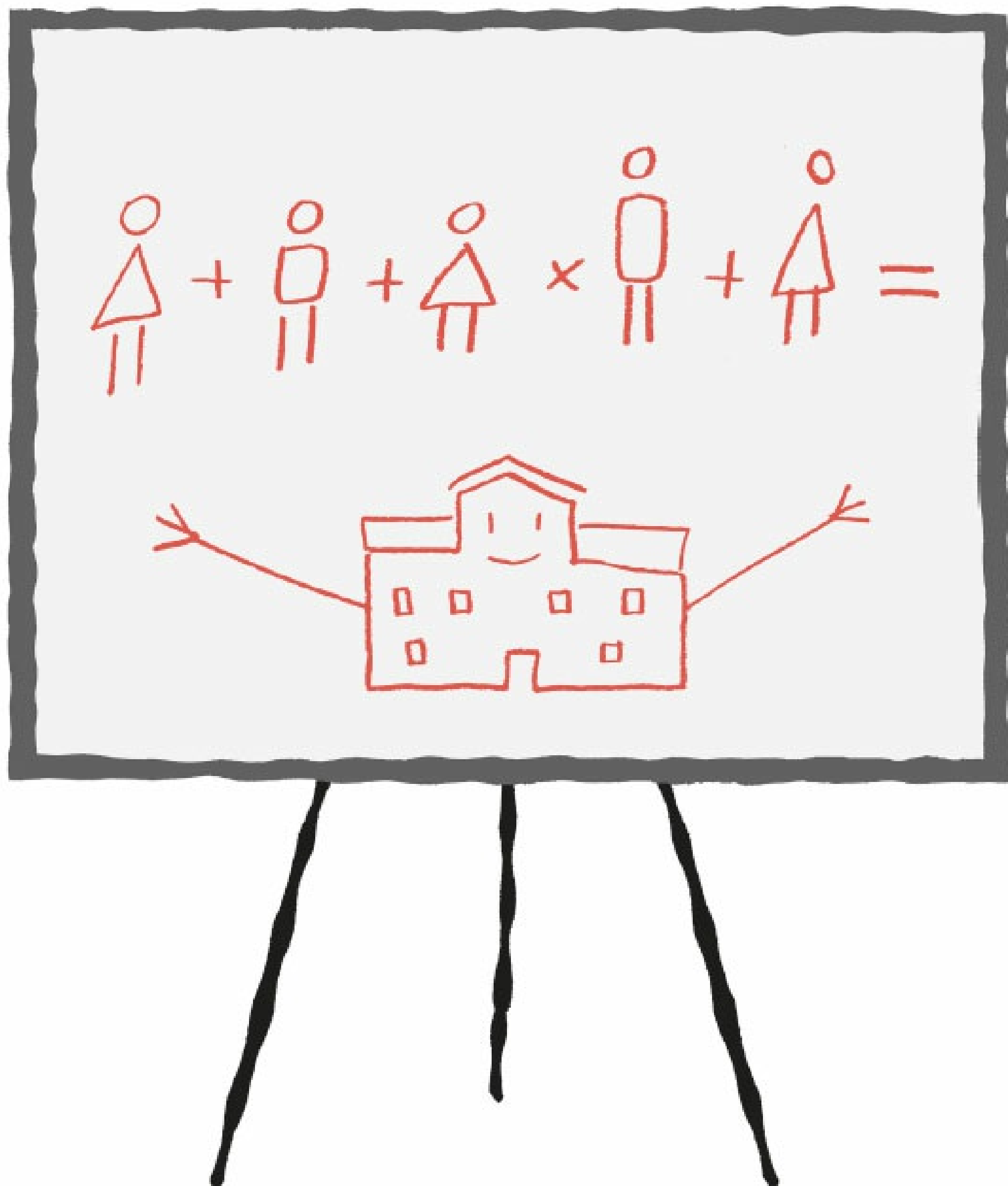
Aliarse es hacer crecer el equipo. También es darse cuenta de que, afortunadamente, no estamos solos. Cuanto mayor sea el reto, más ha de crecer la red de aliados. Sumar recursos, esfuerzos, conocimiento. Nunca antes habíamos sido tantos, tan parecidos (las mismas dificultades y esperanzas) y tan bien conectados…

Aliarse va a ser imprescindible para poder avanzar. Y habrá que identificar los aliados y tejer vínculos con ellos.

Educadores, alumnos, familias, entorno, administración educativa, empresas… forman nuestro mapa de aliados.

Anota en un cuaderno los nombres de las principales personas que constituyen tu mapa de aliados. Agrúpalos en círculos o conéctalos. Utiliza un color distinto para cada uno.







Ideas para compartir

Aliarse es hacer crecer el equipo, y es imprescindible. La envergadura del viaje y del cambio lo va a requerir. No estamos hablando de una nueva idea que vamos a incorporar al aula. Ni de una nueva técnica que ahora quiere poner en práctica la dirección y que, si lo miras en perspectiva, es una más entre las diez últimas. Estamos hablando de iniciar el camino de un cambio profundo de nuestra escuela. De transformar el proceso de enseñanza y aprendizaje. De cambiar de sistema. Y para ello necesitaremos aliados dentro y más allá de la comunidad educativa.

Este viaje no se puede afrontar en soledad. No es el viaje de una persona ni de un equipo. Necesitamos aliados, cuantos más mejor, para construir una coalición para el cambio.

Y el primer aliado son los alumnos. Ellos son los primeros que desconectan, que se aburren con el sistema vigente basado en la transmisión oral del conocimiento por parte del profesor y su forzosa actitud receptora pasiva. Y la desconexión se produce cuando su corazón y su curiosidad ya no están en el aula. Han volado más allá de la clase magistral que estamos impartiendo. Y porque vuelan a menudo, los alumnos tienen muchas ideas, mucha imaginación. Sueñan con una escuela distinta. Quieren aprender. Tienen curiosidad. Han de ser nuestro aliado natural.

Y, por supuesto, también lo han de ser los educadores que van cada día a la escuela: maestros, profesores, gestores, directivos. La mayoría tiene una profunda vocación y está padeciendo en su carne la crisis de un sistema educativo que ya no funciona. Es verdad que también tienen inseguridades y miedos. ¿Pero quién no los tiene? Trabajando con ellos y preparando bien el terreno, los educadores son un aliado imprescindible para avanzar. Y sus ideas, opiniones y sueños son fundamentales. Y especialmente los de los directivos; los directivos que garantizan el funcionamiento del día a día de la escuela y que muchas veces, precisamente por eso, no hemos podido o no nos hemos atrevido a incluirlos en el equipo motor del cambio y que ahora hay el riesgo de que no entiendan el proceso que deseamos iniciar. A ellos les deberemos dedicar mucho tiempo para que sean aliados reales y efectivos del cambio, no solo de forma o palabra.

Y también podemos tener como aliados a las familias. Son muy importantes, puesto que la educación de sus hijos es su responsabilidad. Por ello deberemos hablar y debatir con ellas, y clarificar muchas cosas. Hablar de sus preocupaciones, de sus angustias respecto al futuro, de sus ilusiones. Deberemos poner sobre la mesa el excesivo celo protector que hoy las envuelve y hablar de educación y de persona y de proyecto vital para el futuro de sus hijos. Y sumarlas al cambio. Tenerlas como grandes aliados. Que entiendan que en la sociedad que van a vivir sus hijos va a ser más importante la convicción, el marco mental y el carácter que todos los conocimientos acumulados.

Y evidentemente no se acaba aquí.

Debemos aliarnos también con la administración educativa. Sea la inspección, los servicios territoriales o la Consejería. La Administración educativa puede y ha de ser nuestra aliada en el camino del cambio. Y para ello deberemos pensar cómo implicarla desde el principio en nuestro proceso de transformación. Y la Administración educativa, igual que las escuelas, la forman personas. Personas con vocación, con ilusión, que también sueñan con llevar a cabo un cambio.

Y por supuesto también debemos aliarnos con nuestro entorno. Con aquellas personas, asociaciones, entidades, Ayuntamiento y empresas de nuestro entorno que valoran el trabajo educativo que realizamos; que a veces se implican en las campañas o celebraciones que hacemos desde la escuela y que, ahora que vamos a emprender el viaje del cambio, pueden y deben estar también a nuestro lado aportando ideas y animándonos. Ellos, a veces, ven más claro hacia dónde debemos ir, porque seguramente están menos condicionados por nuestra inercia y, a menudo, nos ven de forma muy distinta a la nuestra.

Y al final, juntos, somos más para transformar.

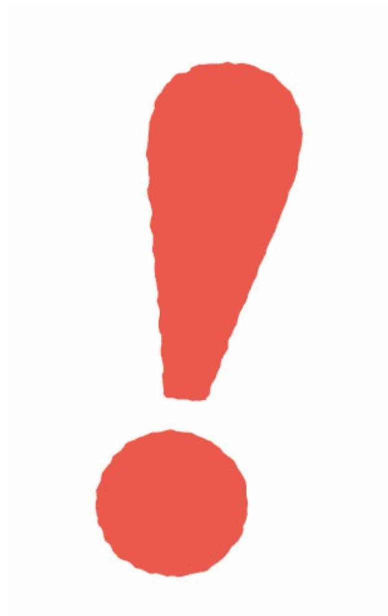
Algunos consejos

- Acércate para ver a tus aliados de otra forma. Confía en ellos. Tienen sueños e ilusiones. Aunque a veces te pongan trabas o critiquen tu gestión en el día a día, ellos también pueden levantar la mirada y pensar a años vista.
- Busca un estilo de liderazgo transformador, cercano, personal, generador de confianza.

Algunas referencias

La escuela ya no es un lugar,
de Lourdes Barraza y Olga Casanova (<www.arcix.net>) (Arcix Formación, 2016). De este libro te recomiendo en este punto el capítulo 5 B, «Hacia un liderazgo que transforme la organización en paisaje de aprendizaje: el liderazgo distribuido» (página 209).

06_Sorprende



Sorprende

> **DLE**
> **2. tr. Conmover, suspender o maravillar con algo imprevisto, raro o incomprensible.**

Los cambios no acontecen solo con palabras. Hay que aplicarse y desarrollar en la práctica todos los elementos que configuran el cambio. Y es bueno sorprender; hacer las cosas de otra forma.

Nos hemos parado, hemos visualizado una escuela distinta, hemos hecho un diagnóstico, nos hemos equipado y tenemos claro quiénes son nuestros aliados. Ahora tendremos que sorprender con un modo de enfocar las cosas y de proceder imprevisto.

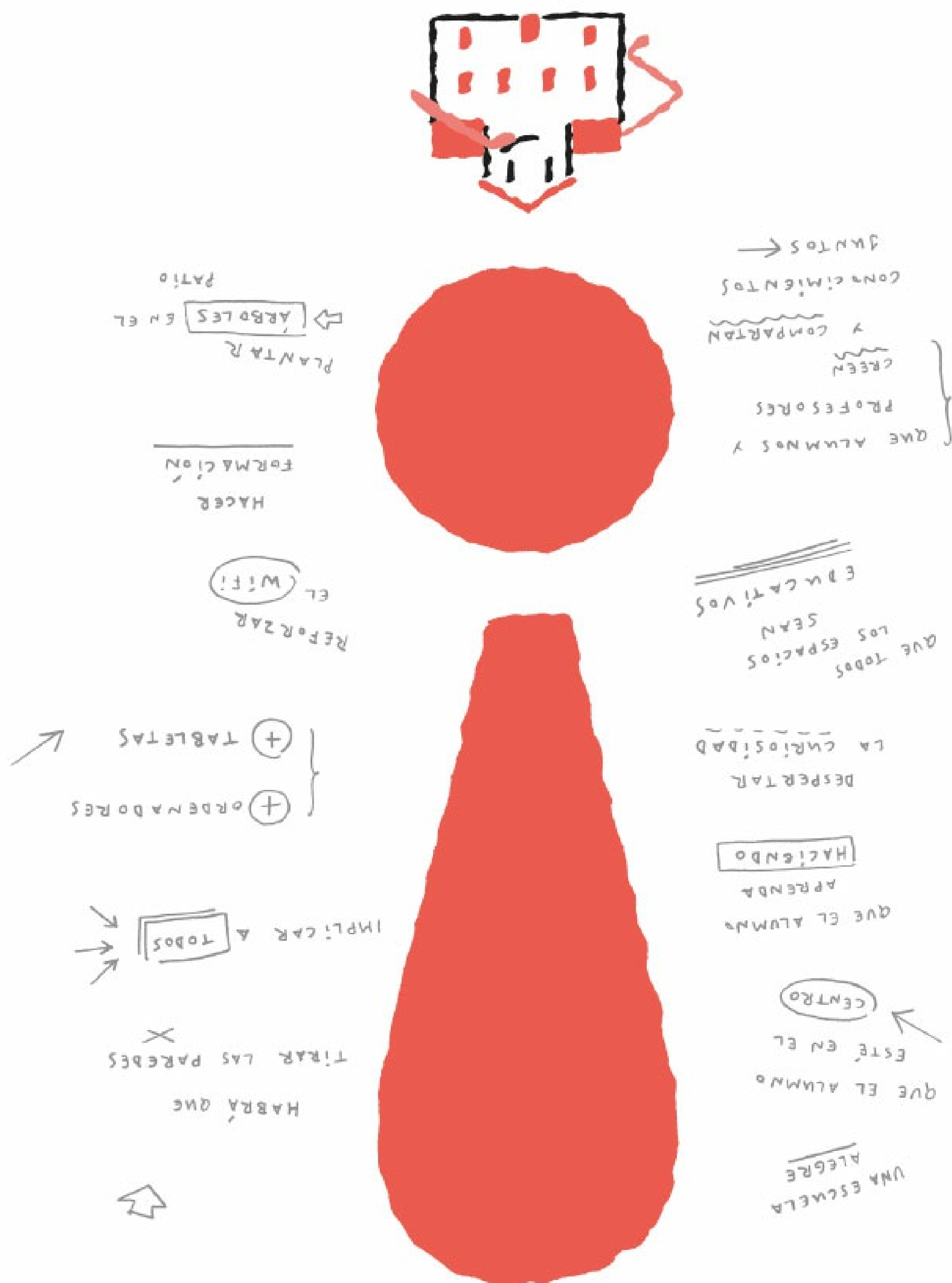
A menudo, cuando nos enfrentamos a retos complejos (y transformar la escuela es uno de los más difíciles y complejos), es muy importante encontrar otra forma de avanzar, distinta de la que siempre hemos utilizado, aportando nuevos planteamientos y dinámicas.

Normalmente, antes de profundizar en lo que queremos hacer, empezamos a pensar en seguida en cómo lo vamos a hacer. Siempre hemos mezclado y combinado ambas cosas, pero, cuando todo es muy complejo, por este camino no siempre logramos salir adelante.

Demos un paso más y sorprendamos: tenemos que separar el «qué» del «cómo». Es decir, no podemos empezar a pensar en cómo vamos a hacer el cambio en la escuela si antes no hemos profundizado colectivamente en qué tipo de escuela soñamos.

Busca la inspiración y aparecerá con fuerza la idea de separar el qué del cómo.

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Busca alguna acción o actividad de tu vida cotidiana en el que te haya sido útil separar, de entrada, el qué y el cómo. Anótala en un cuaderno.


QUE ALUMNOS Y PROFESORES CREEN Y COMPARTAN CONOCIMIENTOS JUNTOS
PLANTAR ÁRBOLES EN EL PATIO
HACER FORMACIÓN
REFORZAR EL WIFI
QUE TODOS LOS ESPACIOS SEAN EDUCATIVOS
+ TABLETAS
+ ORDENADORES
DESPERTAR LA CURIOSIDAD
QUE EL ALUMNO APRENDA HACIENDO
IMPLICAR A TODOS
HABRÁ QUE TIRAR LAS PAREDES
QUE EL ALUMNO ESTÉ EN EL CENTRO
UNA ESCUELA ALEGRE



Ideas para compartir

Sí, ya sé que siempre te han dicho que cuando tienes una idea has de empezar a pensar en cómo llevarla a la práctica, y que mezclar el qué y el cómo es la mejor manera de no quedarte en la teoría… Pero cuando se trata de afrontar grandes retos y cambios profundos, y especialmente en el ámbito educativo, este modo de proceder no sirve. No ayuda a avanzar.

Es más, se trata de hacer precisamente lo contrario: dedicar espacio y tiempo a profundizar en el cambio que queremos hacer, en el lugar al que queremos llegar. Es decir, debemos dedicar espacio y tiempo a definir la escuela que queremos construir: la escuela que soñamos. Se trata de ganar fuerza y sentido y saber adónde queremos llegar. Se trata de hacer presente en nuestro interior, en nuestro lenguaje y en nuestro equipo el tipo de educación que soñamos.

Y solamente cuando seamos fuertes ahí, cuando lo hayamos construido con las aportaciones de todos los miembros de la comunidad educativa, cuando nos hayamos enamorado colectivamente de esta nueva escuela que es posible realizar… entonces, y solo entonces, estaremos preparados para afrontar de forma creativa, y también colectiva, los cómos, es decir, los caminos para realizarlo. Demasiadas veces hemos visto cómo personas o instituciones han empeza- do con algunos sueños, planteados con poca profundidad, y se han lanzado a realizarlos, pero ante las primeras dificultades han replanteado en seguida el qué, rebajándolo o descafeinándolo. Seguramente, cuando se enfrentaron a esas primeras dificultades del camino, aún no estaban preparados para ello ni estaban lo suficientemente enamorados del cambio profundo que querían realizar.

Hay momentos en los que hace falta ser creativos, volar alto, sorprender… Y, sobre todo, es fundamental no quedar constreñidos por los problemas inmediatos o por los elementos que, aunque en una circunstancia dada pueden parecer importantes, más adelante se muestran irrelevantes si los comparamos con los grandes objetivos que pretendemos conseguir.

Y esta creatividad, ilusión y sueño debe alcanzar a todos nuestros aliados, a toda la comunidad educativa, como una gran ola de fuerza y convicción por el cambio que pretendemos lograr, desarrollando así un gran «qué» o un gran «horizonte de escuela» hacia el que ir.

Muchas veces, la forma de aproximarnos a este gran reto es tan importante como el fondo del tema que queremos plantear. Por tanto, no se trata de hacer lo de siempre: grandes temas, grandes preocupaciones y sesudos debates. Podemos sorprender utilizando otros medios como el juego, el cuerpo y lo que sentimos y anhelamos para llegar a plantear con la misma o mayor profundidad los grandes retos que queremos afrontar.

De esta manera, si entre todos hemos desarrollado un gran «qué», con ilusión, con participación, habremos creado también una gran coalición para el cambio que estará preparada (entonces sí) para buscar los caminos de su concreción. Y en ese momento los cómos, que antes de tener un gran qué se nos antojaban difíciles y limitantes, aparecen ahora como caminos posibles y despejados. Y lo que es más importante: en la construcción del qué, no nos han limitado los miedos de los cómos. Porque los miedos de los cómos están, sobre todo, en nuestra cabeza, en nuestra inseguridad, en nuestra visión limitada y limitante.

Este nuevo modo de proceder, sorprendente para muchos y ya probado por muchos otros, forma parte del cambio cultural por el que deberemos transitar y al que deberemos invitar a toda la comunidad educativa, y especialmente a los educadores.

Íntimamente vinculado a este cambio cultural colectivo también está la necesidad de establecer un vínculo personal de cada uno de los educadores con la necesidad del cambio, la adhesión al cambio y el sueño del cambio. El mismo equipamiento de trabajo interior personal que nos hacía falta como equipo directivo, deberemos llevarlo, en su momento, a todos y cada uno de los educadores, para de esta forma, conectados con nuestra vocación educativa, transformarnos personalmente y conectarnos con el camino del cambio.

Sin grandes «qués», no encontraremos los posibles «cómos».

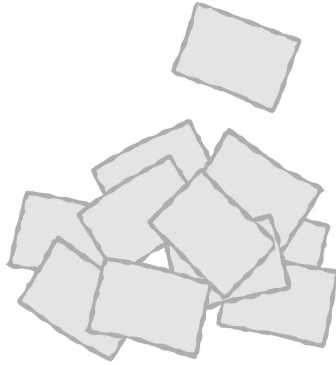
Algunos consejos

- En el proceso del cambio deberás sorprender muchas veces… Te has de ir preparando y equipando para que no te sorprendas a ti mismo sorprendiendo.
- El juego puede ser una nueva manera de llegar a las personas, de sorprender. El juego significa sentirse libre para imaginar, darse permiso, mirar el cambio, proyectar retos… ¿Por qué no empezamos sorprendiendo con un juego o «gamificamos» la participación para generar un gran sueño de cambio?
- Ya has empezado a transitar por un camino distinto, con una mirada distinta de la realidad y del entorno. Debes ser una persona convencida de que es posible cambiar la educación y de que para ello deberemos saber transitar por nuevos espacios, ideas y procedimientos.

Algunas referencias

Formulamos el horizonte, 37 hitos para soñar el cambio educativo,
de la colección Transformando la Educación del proyecto Horizonte 2020.
<http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>
Puedes leer el punto 06 (página 25) del cuaderno número 03.

07_Planifica



DLE
1. tr. Trazar los planos para la ejecución de una obra. // 2. tr. Hacer plan o proyecto de una acción. // 3. tr. Someter a planificación.

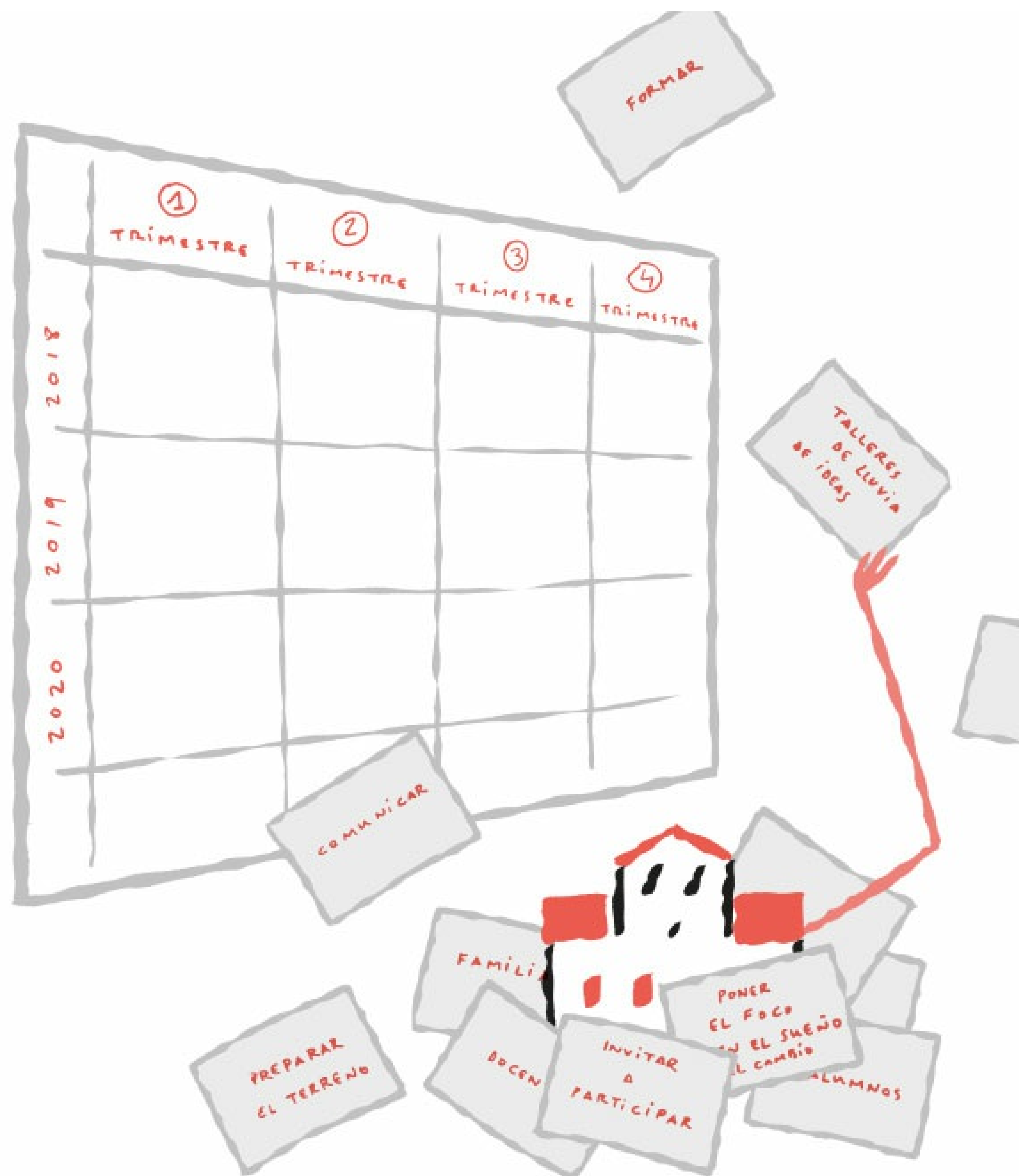
Hemos sorprendido separando de una forma clara y radical el qué del cómo para que las limitaciones de los cómos no reduzcan nuestro sueño de cambio educativo.

Y ahora debemos hacer planes para hacer realidad este cambio educativo que soñamos. Pero no estamos hablando aún del cómo lo vamos a concretar. Estamos hablando de profundizar el cambio que queremos conseguir realizar. De darle profundidad mediante la participación de toda la comunidad educativa.

Vayamos por partes. En este camino en el que nos adentramos y en este momento específico, no podemos improvisar ni empezar por cualquier sitio o acción. Hemos de perfilar un plan para poder alcanzar un gran «qué»: un gran sueño de cambio.

Me enfrento a la necesidad de planificar un conjunto de acciones con sentido a lo largo de diversos trimestres que atraviesan diversos años.

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Con la idea de fondo de planificar más estratégicamente, reflexiona y anota en un cuaderno cuatro acciones que en tu caso concreto debes realizar en esta fase de profundización del QUÉ.



FORMAR
1 TRIMESTRE
2 TRIMESTRE
3 TRIMESTRE
4 TRIMESTRE
2018
2019
2020
TALLERES DE LLUVIA DE IDEAS
COMUNICAR
PONER EL FOCO
PREPARAR EL TERRENO
INVITAR A PARTICIPAR



Ideas para compartir

La transformación de la escuela no se puede improvisar. Esto ya lo sabes. Tú no improvisas nada. Pero ahora te estoy hablando de otra planificación: no solo de una planificación de actividades concatenadas.

Estoy hablando de planificar una ola de sueños y creatividad de la comunidad educativa alrededor de la escuela que queremos transformar y cambiar. Y para ello debemos tener en cuenta algunas consideraciones.

Debemos poner el foco a nuestra acción. Recuerda que tú ya te has parado, ya has visualizado un futuro y una escuela distinta. También has hecho un pequeño diagnóstico. Ahora has de poner el foco para que todos los educadores puedan hacer algo parecido.

Y para ello es muy importante centrarte y situar las cosas. No dispersarse; no confundir las mil y una actividades que realizamos con lo que ahora vas a proponer: profundizar en qué escuela queremos, soñar que una escuela distinta es posible y realizable.

Para conseguirlo es necesario priorizar y ponerle mucha convicción. Esto es parte también del cambio cultural que queremos propiciar. Focalízate: no vayas de una cosa a otra, establece una priorización clara… Has de ser capaz de decir que no a algunas cosas y de dejar para más adelante otras.

Nos hace falta preparar el terreno. El terreno no está a punto; a menudo nadie está esperando tus ideas y propuestas. Cada miembro del equipo o cada educador está enfrascado en sus responsabilidades y actividades. Y a veces hay desconcierto, inseguridad, cansancio e incluso una cierta desesperación. Pero esto puede cambiar. Se puede preparar el terreno; podemos ilusionar a la comunidad educativa.

Preparar el terreno tiene mucho que ver con disminuir el ritmo de actividades y trabajar a fondo con los directivos. Veámoslo con más detenimiento.

Debemos disminuir un poco el ritmo de actividades. Lo hemos visto anteriormente. La escuela está cansada, estresada. Realizamos muchas actividades y seguro que todas no son imprescindibles. Podemos disminuir el ritmo de actividades, prescindir de algunas

que por acumulación se han ido añadiendo, y conseguir un clima y un espíritu más relajado, más abierto a la posibilidad de participar, de soñar.

¿Te atreves a planificar un próximo trimestre o todo un curso prescindiendo de alguna actividad? Eso sí, hay que explicar el porqué de reducir la actividad: lo hacemos para ganar tiempo y espacio para participar, para soñar, para pensar en la escuela que queremos transformar… A menudo, la sencilla reflexión y debate de por qué debemos rebajar la actividad y cuál es el sentido profundo de nuestra institución ya ayuda a centrar la atención en lo verdaderamente importante: el alumno y su desarrollo y maduración como persona.

Es imprescindible que los directivos sean nuestros aliados. Lo hemos comentado cuando hablábamos de aliarnos. Los directivos no solamente no pueden ser ajenos a nuestro sueño y nuestra planificación, sino que han de formar parte de ella. Han de compartir nuestro pararse, nuestra visualización, nuestro diagnóstico inicial y nuestro equipamiento. Y con ellos (que ahora ya no solamente han de asegurar que la escuela funcione lo mejor posible en el día a día sino que también han que dedicar tiempo e ilusión a soñar y preparar el cambio que vamos a llevar a cabo) debemos avanzar.

Y finalmente también puede formar parte de nuestra planificación la puesta en marcha de alguna iniciativa (sencilla, recuerda que no hemos de llenarnos de actividades) que ayude a todo lo comentado hasta aquí. En este sentido, aprovechando elementos o tradiciones ya existentes en el centro, siempre podemos llenarlas de nuevo contenido o de un enfoque distinto (una conferencia o conjunto de conferencias, un seminario de reflexión, un encuentro, una visita, un discurso, un eslogan…).

O podemos pensar en realizar nuevas actividades de participación con alumnos, educadores y familias… Pero ahora, de momento, solo ubicamos estas actividades en el tiempo, establecemos un plazo para realizarlas… Más adelante ya las concretaremos. Aunque nos haga ilusión, no podemos empezar a realizar esta actividad la semana que viene, ni siquiera el próximo mes.

Planificamos y creamos el hilo del tiempo. Vamos tejiendo…

Algunos consejos

- Dedica tiempo a pensar en tu caso concreto y en tu contexto: ¿cómo puedes centrarte en el proyecto de profundización del «qué»?
- ¿Cómo puedes preparar el terreno, reducir la actividad y desestresar? ¿Cómo trabajas con todos los que tienen alguna responsabilidad para sumarlos? ¿Cómo vas a implicar a la comunidad educativa?
- En las acciones que has anotado en la página central anterior ¿has puesto alguna de las que he sugerido unas líneas más arriba? Si es así, adelante; si no, en el siguiente espacio en blanco (Imagino), tienes una nueva oportunidad…
- Y el consejo más importante en este punto: no te precipites, prepara el terreno, reduce la actividad, separa el qué del cómo y ¡sorprende! No te arrepentirás…

Algunas referencias

La escuela ya no es un lugar,
de Lourdes Barraza y Olga Casanova (Arcix Formación, 2016).
De este libro, te recomiendo en este punto el capítulo 3, «El cambio en el siglo XXI se llama Sistémico».

08_Confía



Confía

> **DLE**
> **2. tr. Depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa. // 3. tr. Dar esperanza a alguien de que conseguirá lo que desea. // 4. intr. Esperar con firmeza y seguridad.**

A menudo, el día a día de la escuela o la propia inercia nos ha generado una cierta desconfianza respecto a la comunidad educativa o respecto a la capacidad de sus miembros de tener ideas y soñar en una educación distinta.

De hecho, en general, en el mundo educativo, tenemos poca tradición de confiar en la capacidad creativa y de sueño de la comunidad educativa para transformarse, e incluso de la bondad de los resultados de los procesos participativos.

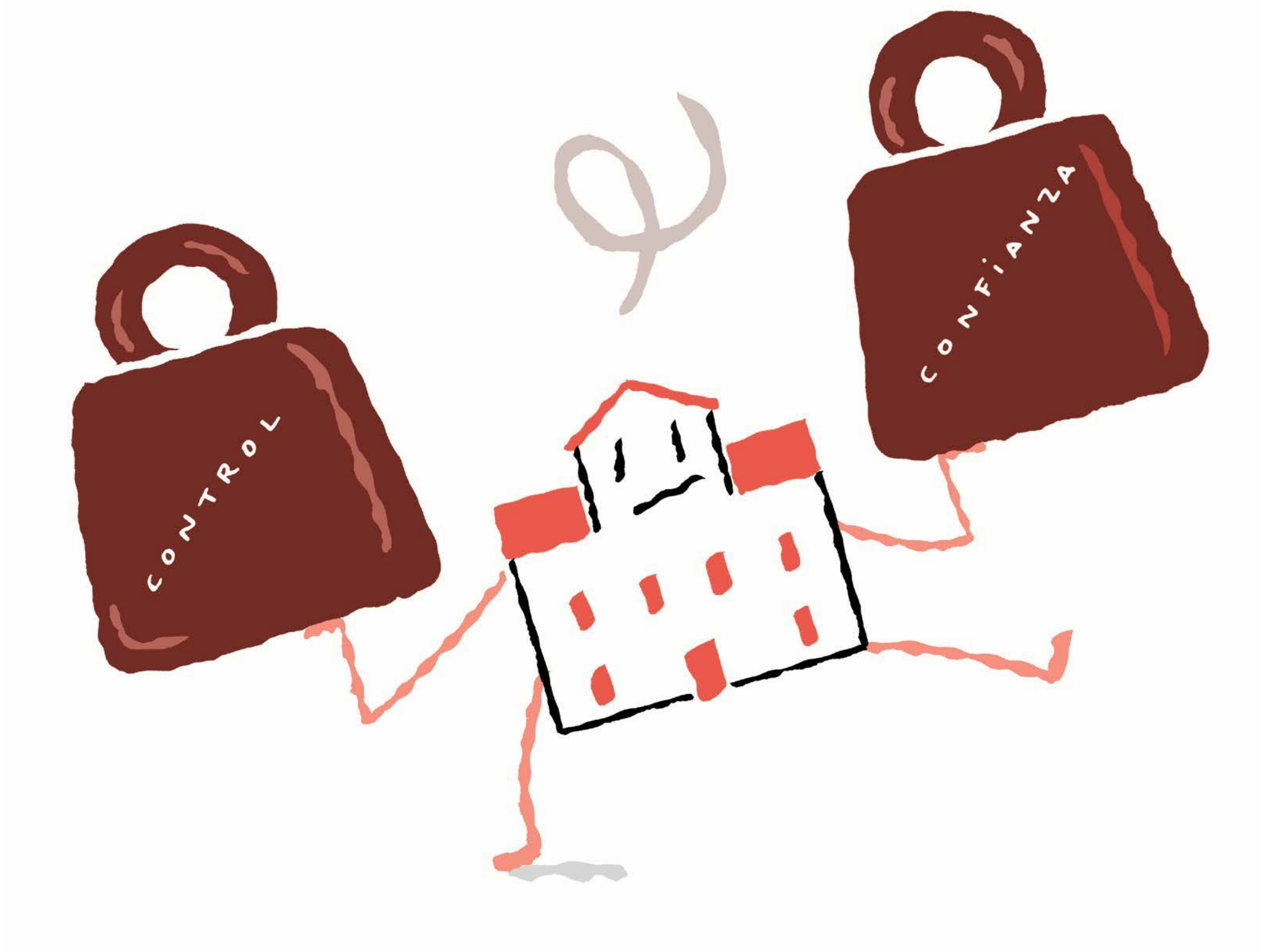
Pero es la hora de la confianza; de la confianza en la necesidad de cambiar y en la capacidad de tener ideas para enfocar y realizar dicho cambio.

Confiar, en este caso, es tener y compartir la esperanza de que podemos transformarnos y de que vamos a hacerlo juntos.

Me debato entre dos grandes fuerzas: el CONTROL de lo que se hace, y entonces mi centro de atención es la actividad. La CONFIANZA en la comunidad educativa, y entonces mi mirada está centrada en la persona que quiero educar.

Cierra los ojos e imagina tu equipo, el claustro y el conjunto de la escuela (incluyendo los alumnos y las familias) en un entorno de confianza, de creatividad… Piensa en nombres concretos, en caras… Y confías. Anota en un

cuaderno el sentimiento que te invade en este momento, y como siempre ¡ponle color!


CONTROL
CONFIANZA



Ideas para compartir

Todas las personas que forman parte del mundo educativo tienen ideas, vocación, sueños… Todas y cada una de ellas. Solo hay que despertarlas. Solo hay que poner los medios y las condiciones para que se expresen y afloren.

Todas tienen ideas y sueños para cambiar la escuela. No lo dudes nunca. Solo hay que preguntar. Solo hay que crear las condiciones necesarias para que puedan aflorar. Tal vez, debido a la inercia, el cansancio y el activismo pueden dar otra impresión, pero las personas tenemos muchas facetas y recovecos.

Hace un momento hablábamos de separar el qué del cómo para no rebajar el ideal de la escuela que queremos imaginar, para poder fijar un gran objetivo, un sentido último al camino que pretendemos recorrer. Ahora hablamos de la confianza como del gran elemento que a menudo nos falta para avanzar.

Confianza en mi equipo, porque más allá de asegurar el día a día de la escuela y resolver los conflictos que se presentan en lo cotidiano, tiene propuestas de futuro y desea realizarlas; aunque a veces les cueste imaginarlas…

Confianza en las alumnas, que no son cerebros que se deben abrir para introducir conocimientos. Son personas que tienen ideas sobre cómo debería ser la escuela. Ideas que pueden parecer alocadas o fuera de lugar, pero que pueden aportar nuevas miradas, nuevas visiones. Y es muy importante que las aporten, que participen. Ah, y recuerda que también tienen curiosidad y ganas de aprender…

Confianza en las maestras y las profesoras, que tienen vocación y sueños, aunque a veces la presión de lo cotidiano, las numerosas actividades y las muchas obligaciones las hacen desconfiar de su capacidad de mirar a largo plazo e imaginar una escuela distinta. Pero lo desean.

Confianza en las familias, más allá de los conflictos que a veces se vive con ellas. Las madres y los padres desean que sus hijos e hijas sean felices y crezcan y se desarrollen en un entorno distinto. Y también sueñan que una escuela distinta es posible.

Y, por supuesto, confianza en el entorno, en nuestro barrio, en nuestra ciudad, en nuestro pueblo y en todas las entidades, empresas y administraciones con las que nos relacionamos y que también tienen sueños sobre cómo podría cambiar la escuela y la educación.

Y justo en este momento, cuando optamos por la confianza en las personas (tengan la edad que tengan) y en los equipos (sean de donde sean), hemos de recordar que nuestra confianza y nuestra mirada crean su confianza (en el proyecto de cambio y en sí mismas) y les puede hacer reconectar con su vocación y su esperanza. Y les puede ayudar a mirar con ilusión hacia el futuro. Cuando la niebla de algunos años nos ha hecho perder de vista nuestra vocación y perder un poco la esperanza, reconectar con nuestro interior y recuperarla es muy importante.

Reimaginar la educación es necesario. Transformar la educación es posible. De hecho, en este momento se está realizando en muchos lugares del mundo. Tú puedes ser uno de ellos. Pero es imprescindible empezar confiando en ti y en las personas que conforman tu comunidad; en su vocación y en sus sueños de cambio. Una escuela radicalmente distinta puede emerger. Ahora depende de ti.

Cuando tú confías en ellas, depositas esperanza. Impulsas sueños.

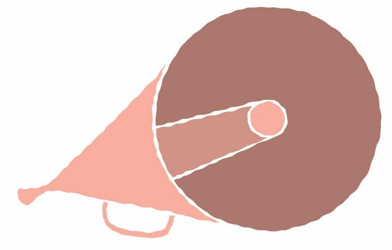
Algunos consejos

- Piensa que el mundo en el que vivimos genera mucha inseguridad e incertidumbre. Y más en la educación, donde se habla abiertamente del desajuste entre la enseñanza que se ofrece en las escuelas y el mundo que les va a tocar vivir a los alumnos más jóvenes. Es necesario restablecer la confianza. La confianza en las educadoras, en las alumnas, en las familias, y en sus posibilidades de generar cambios. En positivo.
- Seguramente no podrás lograr incorporar en este espíritu al ciento por ciento de los miembros de tu comunidad educativa. Seguramente hay unos pocos irreductibles a los que va a ser muy difícil ilusionar. No pasa nada; estamos hablando de mayorías, no de unanimidad. La confianza requiere tiempo. Persevera.
- ¿De qué color has pintado lo que has sentido? ¿Qué sentimiento has anotado? Confía, encontrarás más aliados de los que piensas. Díselo abiertamente.
- Tu confianza en ellos es lo primero que van a sentir.

Algunas referencias

Padres brillantes, maestros fascinantes,
de Augusto Cury (Planeta, 2010).
Te recomiendo la lectura de este libro para generar confianza.

09_Comunica



DLE
1. tr. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene. // 2. tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo. // 3. tr. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito. // 6. tr. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.

A partir de ahora comunicar va a ser una de las cosas más importantes que vas a tener que hacer y organizar. Y con casi toda seguridad, hará falta inventarse nuevas formas de comunicación que animen e impliquen de forma mucho más directa.

En la escuela, normalmente, comunicamos actividades que vamos a realizar para convocar o actividades que ya hemos realizado para compartir los recuerdos o fotografías. Pero ahora se trata de otra cosa. Tendremos que comunicar que vamos a hacer una cosa que no hemos hecho hasta ahora (transformar la educación), y lo deberemos hacer de una forma muy distinta a como habitualmente lo venimos haciendo.

Comunicar es hacer a otros partícipes de mis ilusiones. Comunicar es invitar. Comunicar es conversar. Comunicar es escuchar.

¡Comunicar va más allá de informar! El relato del cambio debe llegar a toda la comunidad educativa.

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
¿Serías capaz de escribir en tres líneas tu «relato inspirador» para cambiar la educación? ¿Por qué quieres cambiar la educación y hacia dónde? Escríbelo. Basándose en él, toda la comunicación que realices en esta nueva fase tendrá sentido.





Ideas para compartir

No se trata solamente de explicar y comunicar lo que vamos a hacer, ni de cómo lo vamos a hacer. Se trata, sobre todo, de crear un relato. Un relato sincero, honrado. Un relato con sentido, con pasión.

Un relato que explique por qué es importante transformar la educación y por qué es fundamental que esta transformación (precedida de un gran sueño) sea tan vital que la construyamos y realicemos entre todos los miembros de la comunidad educativa. Juntos.

Se trata de una comunicación basada en un relato que, más allá de especificar una previsión de acciones y calendario, sorprenda, visualice, explique el diagnóstico, muestre confianza en lo que somos y en la transformación que podemos y queremos hacer. Buscamos una comunicación que proyecte adónde queremos llegar.

Y para ello debemos pensar en una comunicación directa, muy próxima, muy alejada de los grandes discursos y muy cercana a las grandes ilusiones. Que diga las cosas por su nombre. Y que dé nombre a las ideas y los proyectos. Que cree los nombres de todo lo que hagamos e inventemos… Porque lo que no tiene nombre no existe. Y lo que no existe es muy difícil de comunicar. Hay que dar nombre a los proyectos, a los procesos y a las experiencias y modelos.

Queremos una comunicación basada en las personas y para las personas. Que muestre testimonios concretos, vivencias, experiencias, ilusiones, sentimientos, sueños… En definitiva, queremos una nueva manera de hablar y escuchar porque, especialmente nosotros, los que deseamos impulsar el cambio, somos altavoz y medio del cambio y para el cambio.

Una comunicación pensada, desde el inicio del proceso de cambio, para que esté presente en todas las fases del proceso y nos permita, con la participación de la comunidad, comunicar de forma constante y acompañar con un relato sólido a todas las personas que deseen tener información y apuntarse al cambio. Una comunicación que tiene en cuenta las emociones y los sentimientos, que conoce el conjunto de sensibilidades de la comunidad educativa y, contando con ellas, quiere movilizar y avanzar.

Esta comunicación nos ayuda a mirar más allá del día a día, nos permite centrar la mirada en la educación y en nuestra escuela dentro de cinco o diez años… Y también en el mundo para el que educamos a nuestros alumnos.

Es una comunicación que opta también por una cierta estética, por un cierto color y por una determinada forma que nos acompañan y dan expresión a la participación y al proceso de cambio, que identifican y focalizan, que expresan y ayudan a mostrar la nueva educación a la que aspiramos.

Comunicar, comunicar y comunicar. No solamente convocar o informar… Comunicar con sentido. Comunicar para invitar a participar. Comunicar para escuchar. Comunicar para soñar.

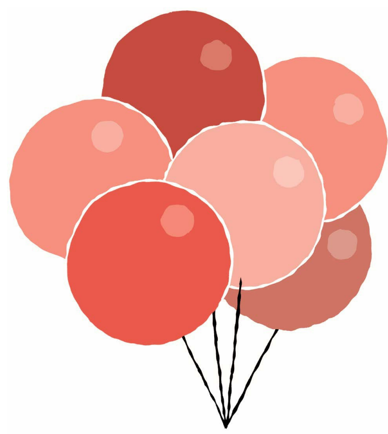
Algunos consejos

- Nunca son suficientes los esfuerzos por y para comunicar con sentido y de forma distinta lo que queremos cambiar y lo que soñamos realizar. Una buena y distinta comunicación es la base de todo el proceso.
- Debemos insistir siempre en el relato y el sentido de lo que soñamos hacer. No ha de preocuparte repetirlo una y otra vez. En formatos distintos; en redactados distintos… hará falta insistir.
- Dar sentido al movimiento de cambio es fundamental.

Algunas referencias

Formulamos el horizonte, 37 hitos para soñar el cambio educativo,
de la colección Transformando la Educación del proyecto Horizonte 2020
<http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>
Puedes leer el punto 33 (página 76) del cuaderno número 02, o bien el punto 16 (página 44) del cuaderno número 03.
La isla de los cinco faros,
de Ferran Ramon-Cortés (RBA, 2008).

10_Invita



Invita

> DLE
> **3. tr. Incitar, estimular a alguien a algo. // 4. tr. Instar cortésmente a alguien para que haga algo.**

Es imprescindible invitar. Invitar a participar. Estimular la participación. Participar normalmente no está en nuestras claves culturales. Nos cuesta mucho. No estamos seguros de que sea necesario ni de la fuerza y originalidad de nuestras ideas. Y tampoco estamos seguros de la eficacia y del impacto de la participación…

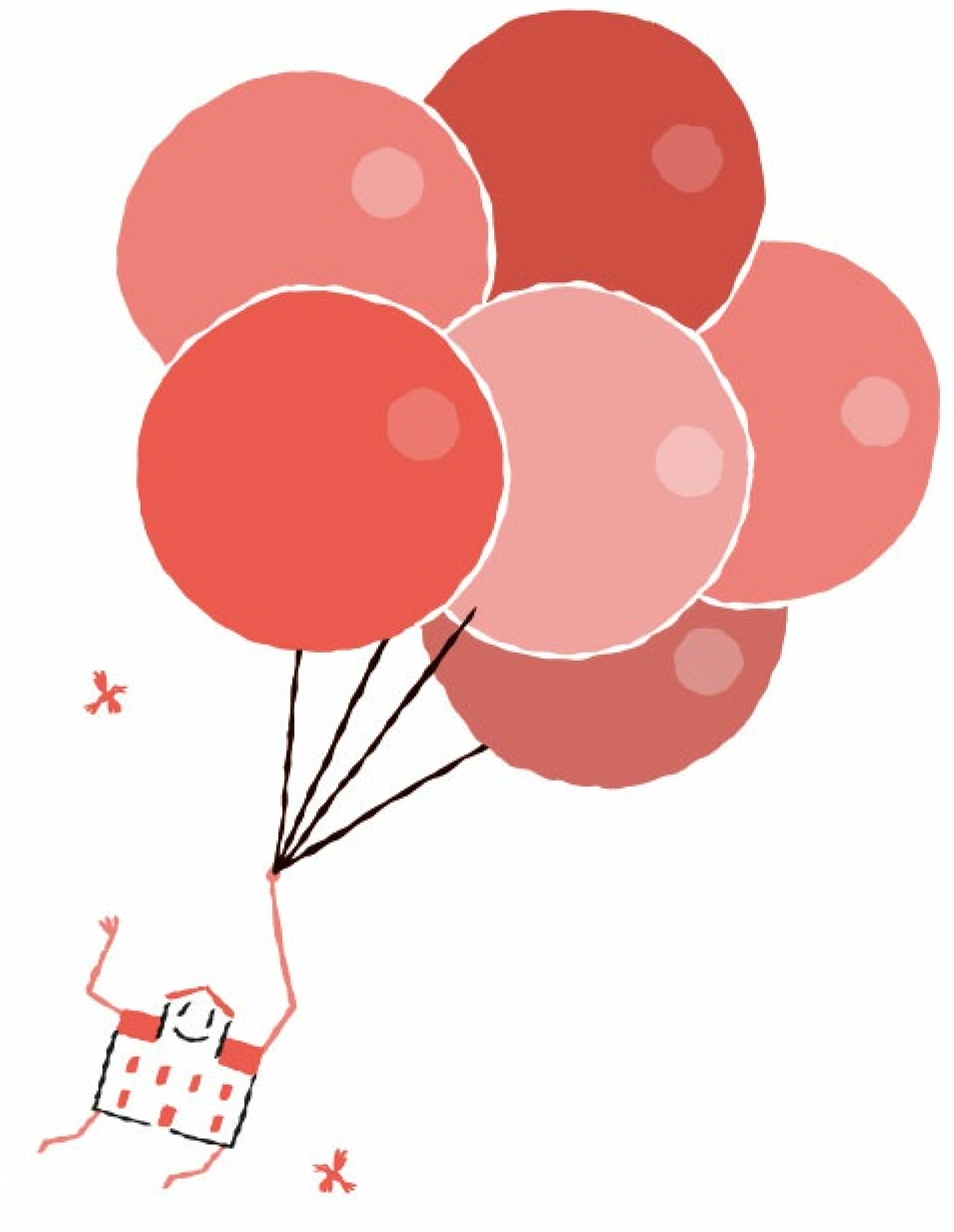
El relato y la comunicación que hemos decidido hacer no es solamente para informar. Es para conmover e incitar a la participación. La educación, y la crisis de la educación, es un problema de todos. Y todos tenemos ideas para avanzar. No podemos excluir ningún agente de la comunidad educativa. Todos somos causa de la crisis y todos formamos parte de la solución y del cambio.

Explico e invito. Explico el sentido de lo que queremos hacer e invito a sentirse protagonista del cambio. Invitar es imprescindible.

La invitación a participar y la propia participación son ya camino del cambio. Nada queda como estaba antes.

¿Cómo puedo persuadir a todos a participar?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Como ya eres una persona convencida de la necesidad de participación del alumnado, el profesorado y las familias en el proceso de cambio, escribe o anota en un cuaderno las ideas clave para redactar más adelante la invitación a participar en el cambio. Pon un poco de color…





Ideas para compartir

La participación en la reflexión de qué tipo de cambio educativo deseamos realizar en nuestra escuela, qué tipo de personas deseamos formar y qué cambios de metodología educativa, espacio físico y organización debemos hacer, es imprescindible.

No solamente porque cuantas más personas se pongan a pensar y a soñar, más posibilidades hay de tener ideas originales y brillantes (es decir, no solamente porque el pensamiento colectivo bien organizado en su gestación es mucho más efectivo y profundo que el pensamiento de unos pocos), sino porque, además, participando en la reflexión y definición del cambio, nos implicamos en él y lo sentimos como propio. Y eso es muy importante.

Es importante tener en cuenta que, frente a un reto de este tipo, las organizaciones (y en el caso de las escuelas, estamos hablando de las educadoras) se presentan normalmente con una distribución tipo campana de Gauss. De entrada, cuando planteas un reto de transformación de este tipo, una minoría ya está a favor. Otra minoría está y estará en contra. El reto es la gran mayoría, que está a la expectativa. Y debemos ganarla para el cambio. Una manera de conseguirlo es invitarla a identificar y definir el cambio que deseamos realizar.

Es lo que se llama construir «la gran coalición para el cambio»; es decir, el gran grupo que apoyará el cambio educativo y se implicará en él. Por tanto, en este caso, invitar a participar no es solamente una idea para ser más educado o políticamente correcto o un modo de conseguir más ideas. Es todo esto, pero también es un medio, un camino, una estrategia para movilizar a las educadoras y al resto de los miembros de la comunidad educativa hacia el proceso de cambio.

Sin embargo, es importante subrayar que llamar a la participación y estimular el sueño del cambio no es fácil. Son muchas las barreras vinculadas a la poca costumbre de participar para decidir en grandes sueños; hay miedo a hacer el ridículo y hay también las excusas que nos podemos poner de que cuando nos llaman a participar, de hecho, unos pocos (precisamente los que nos convocan) ya lo tienen todo decidido…

Por eso es tan importante la comunicación, el relato y la invitación a participar. Y por eso es fundamental inventarse nuevos modos de participación (abierta, flexible, creativa) que

superen los prejuicios que existen en este tipo de procesos.

En algunas experiencias de esta naturaleza se ha dado un papel relevante a las voluntarias. Las voluntarias son personas de la comunidad educativa convencidas de la necesidad del cambio que, después de una formación específica y de base, son las que pueden animar a sus compañeras a participar en los espacios o sistemas que se han habilitado para ello.

Invitar, instar, estimular a participar para soñar juntos una nueva educación.

Algunos consejos

- Nunca debemos minusvalorar los frenos a la participación y las enormes dificultades que esta conlleva. Toda la imaginación, toda la creatividad y toda la energía son necesarias para conseguir la implicación. Habrá que arriesgar…
- Es muy importante dejar de pensar que una nueva ley de educación nos va a permitir transformar la educación. El cambio debe venir desde abajo, soñando y participando. En todo caso, las leyes pueden crear marcos que favorecen más o menos la transformación, pero esta depende de nosotros, de nuestra actitud y de nuestro liderazgo.

Algunas referencias

Formulamos el horizonte, 37 hitos para soñar el cambio educativo,
de la colección Transformando la Educación del proyecto Horizonte 2020
<http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>
Puedes leer los puntos 07 y 08 (páginas 29 y 30) del cuaderno número 03.

11_Empodera



Empodera

> **DLE**
> **1. tr. Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido.**

«Empoderar» es una palabra que hasta hace pocos años no estaba incorporada al Diccionario de la lengua española, pero es muy importante para innovar y transformar.

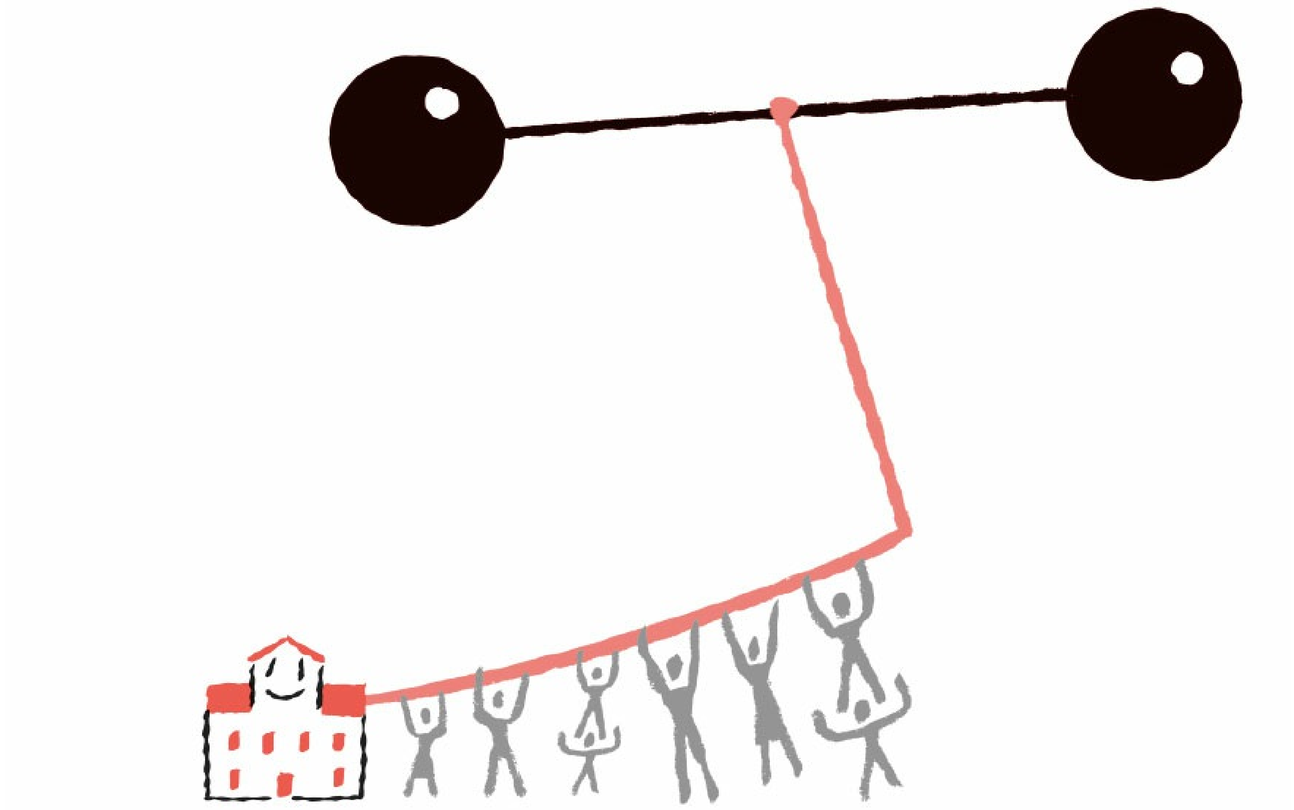
Se trata de dar poder a grupos y personas dentro de la escuela que normalmente no lo ostentan. Estamos hablando de dar poder para cambiar las cosas, para transformar la educación, para superar el marco mental de que no se puede innovar disruptivamente. Y también para superar la creencia de que el sistema, la autoridad educativa o la ley, o incluso las familias, no lo van a permitir.

Dar poder para creer que podemos. Porque hoy más que nunca transformar está en las manos de la comunidad educativa. Dar protagonismo y dejar espacio, también a los alumnos. Empoderarlos en su proceso de aprendizaje y dejar que habiten el espacio que ocupan los maestros y los profesores en todas sus fases.

Si tienes responsabilidades directivas en la escuela tienes poder para cambiar muchos elementos de los que hemos citado, y, sobre todo, tienes poder para inspirar, empoderar y ayudar a convencer a otros de que el cambio es posible. Y si no tienes responsabilidades, actúa junto con otros que también quieran transformar… Empoderaos.

¿Cómo puedo conseguir que el alumno se sienta protagonista y se empodere en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Anota en un cuaderno tres cosas distintas y que ahora no hagas pero que podrías hacer en tu escuela (en este momento o cuando se diseñe el cambio) para que el alumno esté realmente en el centro.





Ideas para compartir

La escuela son personas que hacen cosas con otras personas para que quienes se están educando, relacionándose entre ellos y con todas las demás, vayan madurando. Pero estas personas, por sistema y por inercia, tienen asignados unos roles y cuotas de poder y protagonismo determinadas. Y habrá que transformar esto también. A fondo.

Como ya hemos comentado, una forma de empezar la transformación es realizar un proceso participativo para soñar un gran cambio. Y este es ya el momento para concretar el proceso de empoderamiento.

Dar poder para sentir que el cambio es posible y empoderar para que todas las personas de la comunidad educativa puedan sentir que el cambio depende de su opinión, de su ilusión, de sus ganas. A pesar de sus miedos.

En primer lugar, los profesores y maestros, pero de forma paralela también deben participar los alumnos y las familias. Los maestros y profesores tienen ideas y propuestas y necesitan sentir y pensar que pueden llevar a cabo el cambio y que este depende más de ellos que de elementos externos.

A algunas personas les sorprende la importancia y el énfasis en la participación de los alumnos en el sueño de la escuela que queremos. Pero es que este es ya un punto de inflexión que tiene mucho que ver con el cambio que soñamos realizar en el proceso de aprendizaje.

Los alumnos tienen ideas, propuestas e ilusiones sobre cómo debería ser aprender e ir a la escuela. Y es muy importante empezar a darles protagonismo, a creer en sus propuestas, a tener en cuenta sus opiniones. De hecho, estamos pensando en poner en marcha un nuevo sistema educativo basado precisamente en el protagonismo de los alumnos.

Y también hay que contar con las familias, con las que deberemos interactuar de forma constante en el camino del cambio y que deberán volver a tener un papel más relevante en el proceso de enseñar y aprender. Nos interesa su opinión y es importante, sobre todo, involucrarlas en la reflexión y en los debates vinculados al sueño del cambio.

Este proceso de empoderamiento y participación es ya de por sí un reflejo del cambio que intuimos que debemos realizar en la educación, y está fuertemente vinculado con él. Si soñamos con un proceso educativo en el que los profesores dejen de trabajar individualmente, y en el que el trabajo en equipo de dos o más maestros en el aula la mayor parte del tiempo sea lo normal, si nos planteamos que el alumno sea el centro y gane protagonismo, empoderándose y responsabilizándose de su aprendizaje, el proceso participativo y creativo que te propongo realizar es fundamental.

Hemos de romper esquemas y marcos mentales. Hemos de cambiar inercias y tradiciones. Y aunque muchas de las ideas que emerjan aún no se incorporen al aula, estamos cambiando el imaginario colectivo. Impactamos en el cambio de la cultura interna de la escuela, lo cual es un elemento imprescindible para avanzar.

El cambio debemos irlo visualizando progresivamente, y la participación y el debate para un gran cambio es un medio excelente para ello. Los propios maestros y educadores tienen parcelas de actuación y roles que les vienen dadas por la dirección o por el sistema, y han de hablar y sentir que ellos pueden participar e influir para cambiarlas.

Propiciar la participación y dar mayor protagonismo a los alumnos en muchos de los aspectos que deberemos poner en marcha e implementar formará ya parte del horizonte que deseamos alcanzar. Y, a su vez, ello va a significar que los maestros y los profesores, a veces acostumbrados a decidir y a decidirlo todo, deberemos dar un paso al lado para dejar un poco de espacio. Estamos ante un cambio cultural, un cambio de mirada.

Ya hemos dicho que la escuela son personas que hacen cosas con otras personas para educar a personas. Y por ello debemos volver a poner la persona y su desarrollo y maduración en el centro. No solamente en el nuevo proceso educativo, sino también en la organización, en los espacios, en la cultura interna del centro…

Tenemos ya experiencia y evidencia de la importancia de todos estos elementos, y especialmente del denominado descentramiento del rol del profesor. En una reciente evaluación del impacto que han tenido en los alumnos las innovaciones disruptivas incorporadas en una nueva etapa educativa denominada NEI (Nueva Etapa Intermedia, que agrupa los cursos quinto y sexto de Primaria y primero y segundo de la ESO de España) realizada en el marco del proyecto de transformación de las escuelas jesuitas de Cataluña que lleva por nombre Horizonte2020 y que se ha publicado en febrero de 2017, se ha podido comprobar científicamen- te este proceso de ocupación del espacio y de empoderamiento que comento. En la cuarta conclusión general del informe se puede leer:

> Se constata que el descentramiento del rol de profesor en la NEI ha empoderado al alumno y ha sido el motor que ha impulsado que los otros elementos de la innovación analizada hayan podido tener éxito. En este sentido, la constatación del aumento de la autonomía de los alumnos, la observación de la fortaleza del vínculo más estrecho de

los alumnos con los docentes y entre ellos, la evidencia que la mejora del clima en el aula tiene un beneficio directo para la educación, y la corroboración de los efectos positivos del trabajo cooperativo en los alumnos son ya un avance muy significativo de la innovación de la Nueva Etapa Intermedia y de la importancia estratégica de situar al alumno en el centro del proceso.

Dar poder supone empoderar a todos los miembros de la comunidad educativa para sentir que podemos cambiar y que el cambio depende de nosotros; para compartir que debemos transformar la educación. Hay que animar y hay que dejar espacio. Queremos crear las condiciones para que todo lo que soñamos sea posible, apuntando, con sentido, hacia el futuro que deseamos.

Algunos consejos

- Animar, empoderar, dejar espacio… forma parte del importante cambio personal y de la cultura interna de las escuelas y los profesionales de la educación, y ha de ir a la par y avanzar al mismo ritmo que los cambios que queramos introducir en el aula.
- Cuando se intenta al revés, empezando por el aula sin un proceso de cambio general y sin una estrategia de participación y comunicación, generalmente la transformación se frena. Tenemos evidencias de ello.
- Sobre la experiencia de la evaluación del impacto en los alumnos de la NEI, realizada en el marco del proyecto Horizonte2020 que he citado, encontrarás más información en el capítulo 20 de este libro.

Algunas referencias

Conferencia del catedrático de Didáctica y Organización escolar, Antonio Bolívar, <https://player.vimeo.com/video/140561362>.
Proporciona referencias interesantes sobre la necesidad de avanzar desde abajo y empoderar.

12_Apasiónate



Apasiónate

> **DLE**
> **1. tr. Causar, excitar alguna pasión. // 3. prnl. Aficionarse con exceso a alguien o algo.**

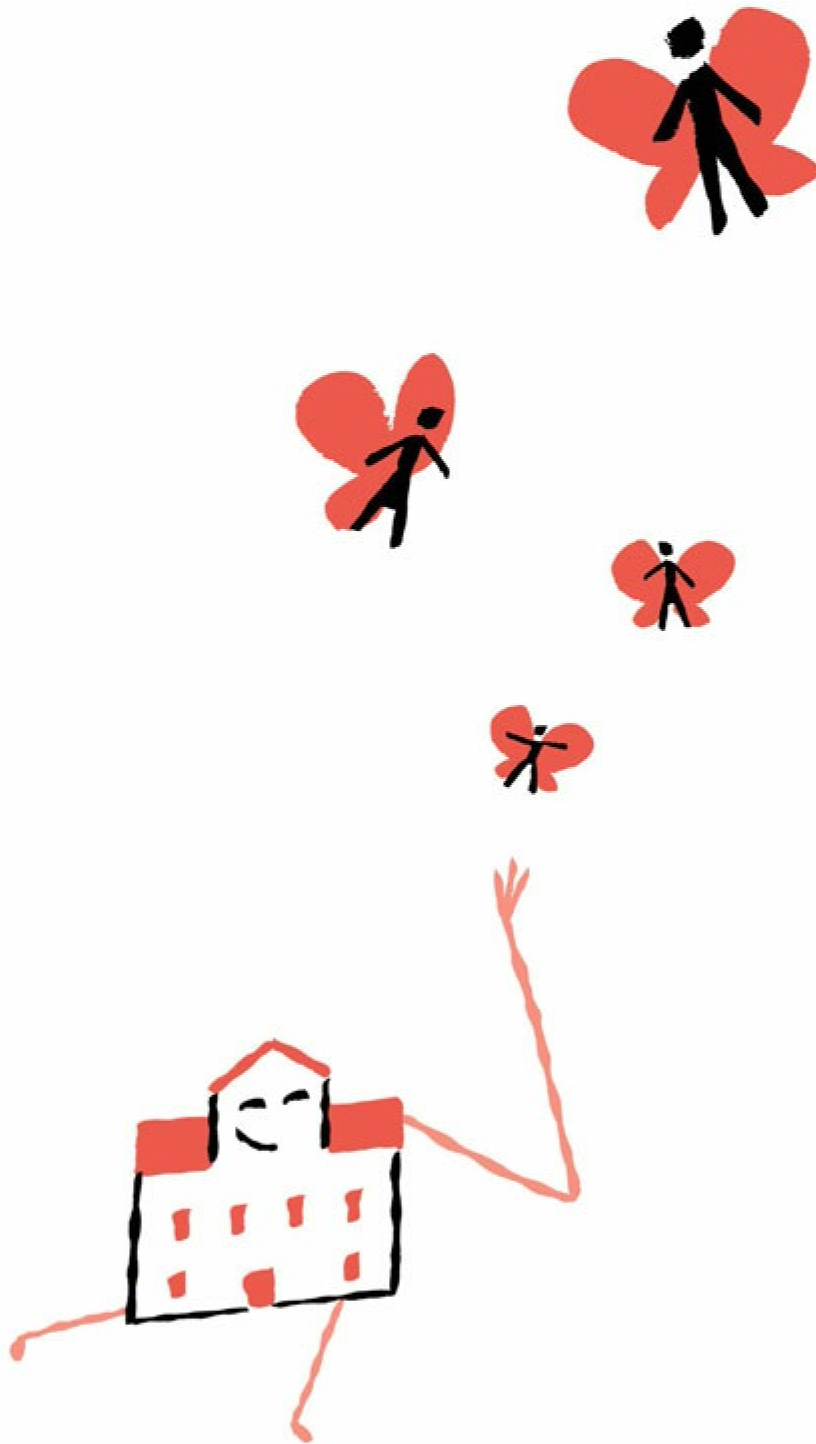
Si en los puntos anteriores has confiado en la comunidad educativa, la has invitado a participar, la has empoderado… Ahora de lo que debemos estar seguros es de que tú te apasionas. Sí, sí, apasionarte. Con todo el significado y toda la fuerza que tiene esta palabra. De eso se trata, de ponerle pasión. Se trata de anhelar con pasión la transformación de la educación y de tu escuela.

Ya lo contemplamos todo con esta nueva mirada centrada en las alumnas, en la persona, en su educación, desarrollo y maduración. Y lo deseamos profundamente. Y por eso nos permitimos un gran sueño e invitamos a los demás a ese gran sueño. No tenemos suficiente con pequeños cambios.

Soñamos en poder hacer cosas realmente distintas de las que estamos haciendo ahora. Soñamos con darle la vuelta a la escuela, no solamente a alguno de sus elementos. Soñamos con inventarnos nuevos elementos educativos. Y todo esto nos apasiona. Nos apasionamos con las nuevas posibilidades que se abren ante nosotras.

¿Estoy condenada a dar solamente y siempre clase?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Imagina que eres Julio Verne o Marie Curie y que has de pensar y planificar las actividades que se van a realizar en tu curso durante un trimestre… Su sueño, lo que de verdad les apasiona, no es dar simplemente clases sino inventarse actividades: inventarse formas y actividades. Anota en un cuaderno algunas de las ideas que se te ocurran. Aunque ahora no las puedas realizar… ¡atrévete a soñar!





Ideas para compartir

Juntas podemos soñar y realizar un gran sueño. Un gran cambio. No solamente un pequeño cambio o un conjunto de pequeños cambios pero que en realidad no transforman el sistema. Y ahí es importante, junto con la pasión, la convicción y la ambición. La convicción de que debemos y podemos hacerlo, y la ambición de poder educar a personas que puedan ser distintas y que puedan vivir plenamente el tiempo y el momento que les toque vivir para transformar también el mundo.

¿Por qué no podemos apasionarnos y soñar algo completamente distinto? En los últimos años, procedente de Estados Unidos, se ha hablado mucho de la *flipedd classroom*, es decir, de dar la vuelta a la clase (lo que en español se ha traducido como la clase invertida). Se trata de una metodología que, aula a aula, realiza un cambio en lo que se llama un *learner-centered model.*

Pero ¿y si de lo que se tratara fuera de darle la vuelta a la escuela? ¿Y si apostáramos, llevadas por nuestra pasión y nuestro sueño, por la *flipedd school*? Es decir, apostar por cambiar todos los elementos básicos que conforman la escuela para que recombinándolos y poniendo a la persona que deseamos educar (o la formación del carácter como otras personas lo llaman) en el centro de todo el proceso, fuéramos capaces de hacer realidad que educar a una persona no es abrirle el cerebro y poner materias o competencias en su interior.

Y para eso, si hace falta, hemos de estar dispuestas a «poner patas arriba» el colegio, o dicho de otra manera, tenemos que estar dispuestas a hacer realidad la escuela invertida: una escuela en la que de verdad la alumna está en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje y es la verdadera protagonista.

Por supuesto, este proceso educativo no puede basarse mayoritariamente en clases magistrales, o lo que es lo mismo, en clases en las que la profesora es una expositora y transmisora de conocimientos y la única fuente de los mismos, y en las que la alumna escucha, anota y memoriza. (Con todas las variaciones e intensidades que se quiera matizar, pero clases de transmisión oral en su esencia.)

¿Y no tenemos ya la suficiente pasión y empoderamiento para inventar y soñar nuevos artilugios o artefactos (permitidme la expresión) educativos en forma de nuevas

actividades y procedimientos que vayan más allá de dar clase y que se planteen impactar en la educación de la persona?

Si a caballo de nuestra pasión y convicción no somos capaces de tener este gran sueño y este enorme deseo de cambio antes de empezar a realizarlo, seguramente no iremos más allá de hacer algunos cambios bien intencionados que, de forma bastante rápida, se van a ver superados por un mundo que cambia a una velocidad vertiginosa.

Hay que apasionarse. Soñar en grande. Enamorarse de la transformación educativa. Pasión y anhelo de cambio a fondo. Por vocación y convicción. Por nuestras alumnas.

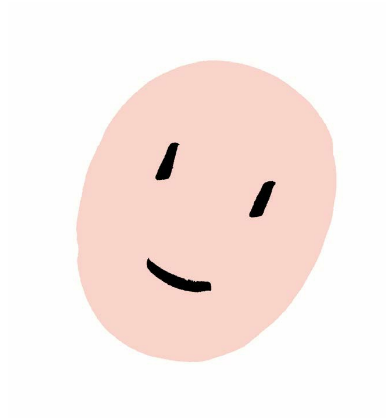
Algunos consejos

- Recuerda que si bajas el listón cuando sueñas y diseñas el cambio, o si lo empequeñeces por la presión de cómo lo harás, acabarás realizando solo pequeños cambios que no van a suponer una transformación efectiva y que seguramente a medio plazo van a volver a ser absorbidos por el sistema tradicional.
- Piensa también que no estamos condenadas a repetir lo que hemos hecho en las escuelas los últimos ciento cincuenta años. Lo podemos cambiar. De ti depende.

Algunas referencias

Art Thinking. Cómo el arte puede transformar la educación,
de María Acaso y Clara Megías (Paidós, 2017).

13_Contagia



Contagia

> **DLE**
> **1. tr. Transmitir una enfermedad a alguien. U. t. en sent. fig. *Nos contagió su entusiasmo.***

Sin pasión y enamoramiento no hay vida. Nos podemos enamorar de personas, de proyectos, de ideas, de cambios. Nuestro proyecto vital vive y se expresa en este fluir. Y por eso vibramos.

Pero este apasionarse por el cambio, este enamorarse del cambio no puede quedar en nosotros. Lo debemos transmitir. Lo debemos contagiar. Como se contagia el entusiasmo. Podemos enamorarnos y apasionarnos de la transmisión y el contagio del cambio.

Es posible. Lo puedes hacer. Incluso puedes recordar por qué te hiciste educador, si lo has olvidado. ¿Cuál fue tu vocación inicial? Ahora puedes recuperar ya de forma más madura aquella convicción y aquel motor que un día te movió. No dejes que la inercia y los elementos que secan el alma en el día a día se te coman. Actúa.

La oportunidad existe. De ti depende. ¿Contagiamos?

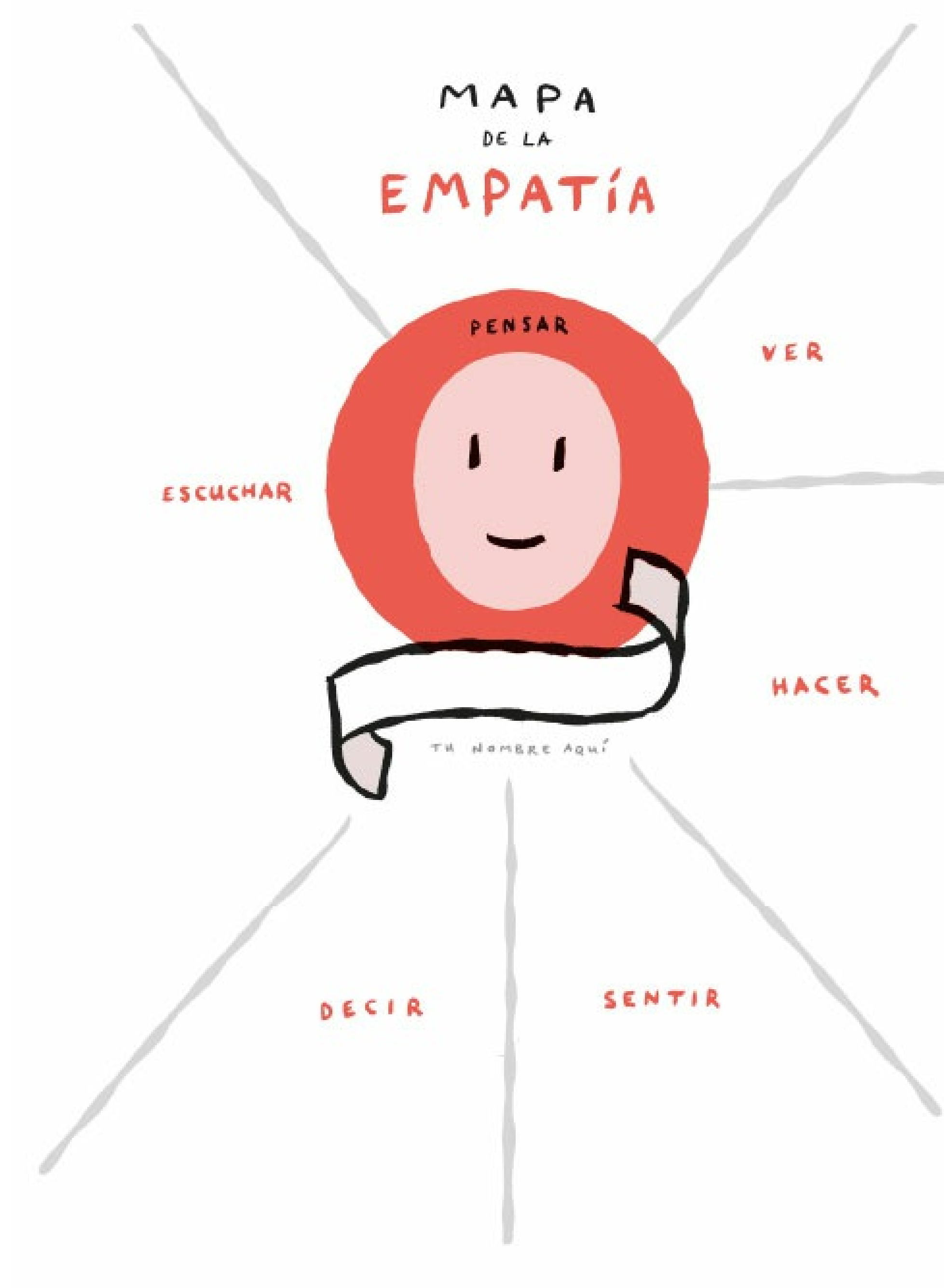
¡Utilizo mi empatía!

Rellena y dibuja el mapa de la empatía pensando cómo puedes contagiar la pasión por el cambio empáticamente. Pon tu nombre en la etiqueta. Apunta ideas de lo que significa para ti escuchar, decir, sentir, hacer y ver para CONTAGIAR la pasión por el cambio.



Descárgate el mapa de la empatía




MAPA
DE LA
EMPATÍA
PENSAR
VER
ESCUCHAR
HACER
TU NOMBRE AQUÍ
DECIR
SENTIR



Ideas para compartir

Reimaginar y transformar la escuela es posible. Depende de nosotros. De cada uno de los educadores que trabajamos en la escuela y de cada una de las familias que nos implicamos en ella. Ya no depende de las leyes y normas educativas ni de esperar unas nuevas condiciones favorables que vengan de fuera del centro.

A menudo nos contagiamos para hacer más actividades, más salidas fuera o más formación. Siempre hemos estado convencidos de que la formación ayuda. Y aunque siempre se producen pequeños cambios, en lo fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje, no apreciamos transformación. Y solemos superar el desánimo pensando en más acciones y más formación.

Pero quizás ahora, si buscamos una transformación profunda, se trata de buscar otro tipo de contagio. Un contagio que apunta más alto y tiene la intención de durar mucho más tiempo. Un contagio que se basa en una nueva mirada sobre la persona y la escuela, y que sueña con reimaginar la educación y cambiarla a fondo.

Si me he enamorado del cambio y de la escuela «reimaginada», he de transmitir que es urgente tener un proyecto de transformación y pasión para saber priorizarlo y ponerlo como elemento focal de las planificaciones y los planes de actuación.

Ya no se trata de pensar y realizar más acciones con los grupos aula o más celebraciones o más salidas ni más reuniones de claustro para poder hacer más formación, ni siquiera de más pequeñas mejoras que aun siendo importantes no nos van a ayudar a avanzar hacia nuestro sueño en esta fase.

Seguramente, como ya he comentado en el capítulo siete, se trata de todo lo contrario. Incluso de disminuir un poco las actividades (escogiendo muy bien las que podemos dejar de hacer), para reducir el estrés y ganar espacio e ilusión para un nuevo enfoque.

Todo es posible si nos lo proponemos. De esto se trata. La pasión y el enamoramiento por el cambio se puede contagiar. Se contagia, de hecho. Ya no se trata de hacer más de lo mismo. Se trata de movernos, de contagiar las ganas de hacer juntos un gran proyecto de cambio.

La pasión por el cambio se puede contagiar; como un virus positivo. Y va mucho más allá de aprender nuevas técnicas o simplemente de aplicar nuevos diseños en el aula. Esto también deberemos hacerlo en su momento, pero integrado en una estrategia de transformación que combine acciones a corto (participación y diseño del sueño), a medio (decisiones en torno a cómo lo vamos a implementar) y a largo plazo (encadenamiento de cambios).

Sin este contagio, va a ser muy difícil pasar del estadio de muchas pequeñas acciones que no nos van a llevar a un gran cambio. Hemos de ganar sentido y orientación, y salir del círculo de activismo en el que estamos inmersos.

La pasión por el cambio se contagia. Depende de tu convicción, de tu mirada, de tu capacidad de comunicar y priorizar, del encargo que hagas a tus equipos, de lo que sientas y digas. ¡Pruébalo!

Algunos consejos

- Hay mucho que hacer en la escuela y temas urgentes que atender. Y seguramente tu agenda ya no tiene huecos. A menudo pensarás que cuando tengas un momento de calma, por fin vas a poder pensar en el medio y largo plazo, y entonces realizarás grandes cambios. Pero ese momento hace mucho que no llega… Y seguramente no llegará.

- Eres tú quien debe reaccionar. Te has parado, has visualizado, has diagnosticado, te has equipado y aliado… y muchas cosas más. Y ahora puedes contagiar, debes contagiar amor y urgencia para el cambio.

- Si haces lo mismo de siempre, no vas a conseguir resultados distintos. Cambia las prioridades, cambia el foco. Prioriza: todo no lo podrás hacer.

- Te invito a pasar de la urgencia de hacer cosas e introducir nuevas actividades, formaciones o conceptos, a la urgencia de soñar, establecer y planificar un gran cambio con una nueva mirada.

Algunas referencias

Game storming,
de Dave Gray, Sunni Brown y James Macanufo (O'Reilly Media, 2010).
A veces para contagiar entusiasmo y pasión hay que «mover» a las personas. Este libro te ayudará.

14_Sueña



Sueña

> **DLE**
> **1. tr. Representarse en la fantasía imágenes o sucesos mientras se duerme. // 4. intr. Anhelar persistentemente algo.**

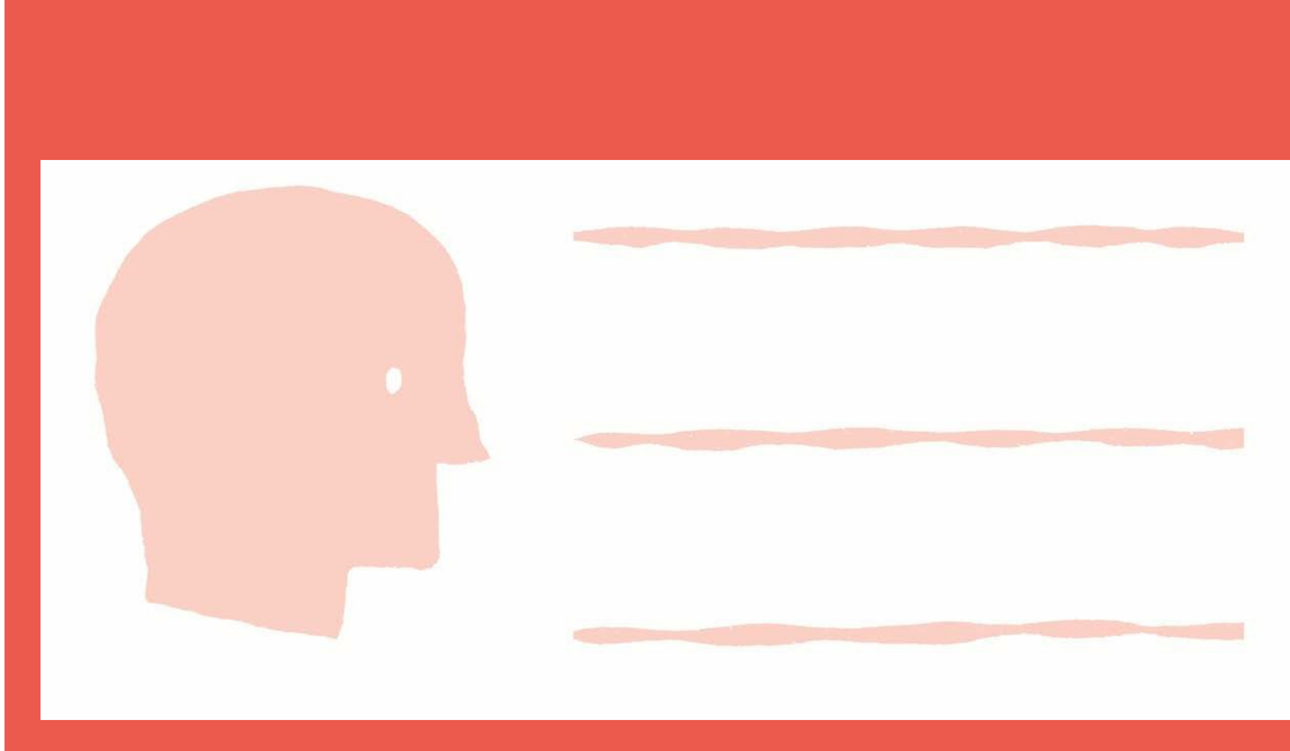
Ya sé que te he hablado mucho de soñar, pero no te hablo de pequeños sueños. Te hablo de soñar a lo grande. ¿Nunca has soñado que la escuela debe estar realmente centrada en educar a la persona? Este es, para mí, el trasfondo del verdadero sueño del cambio educativo.

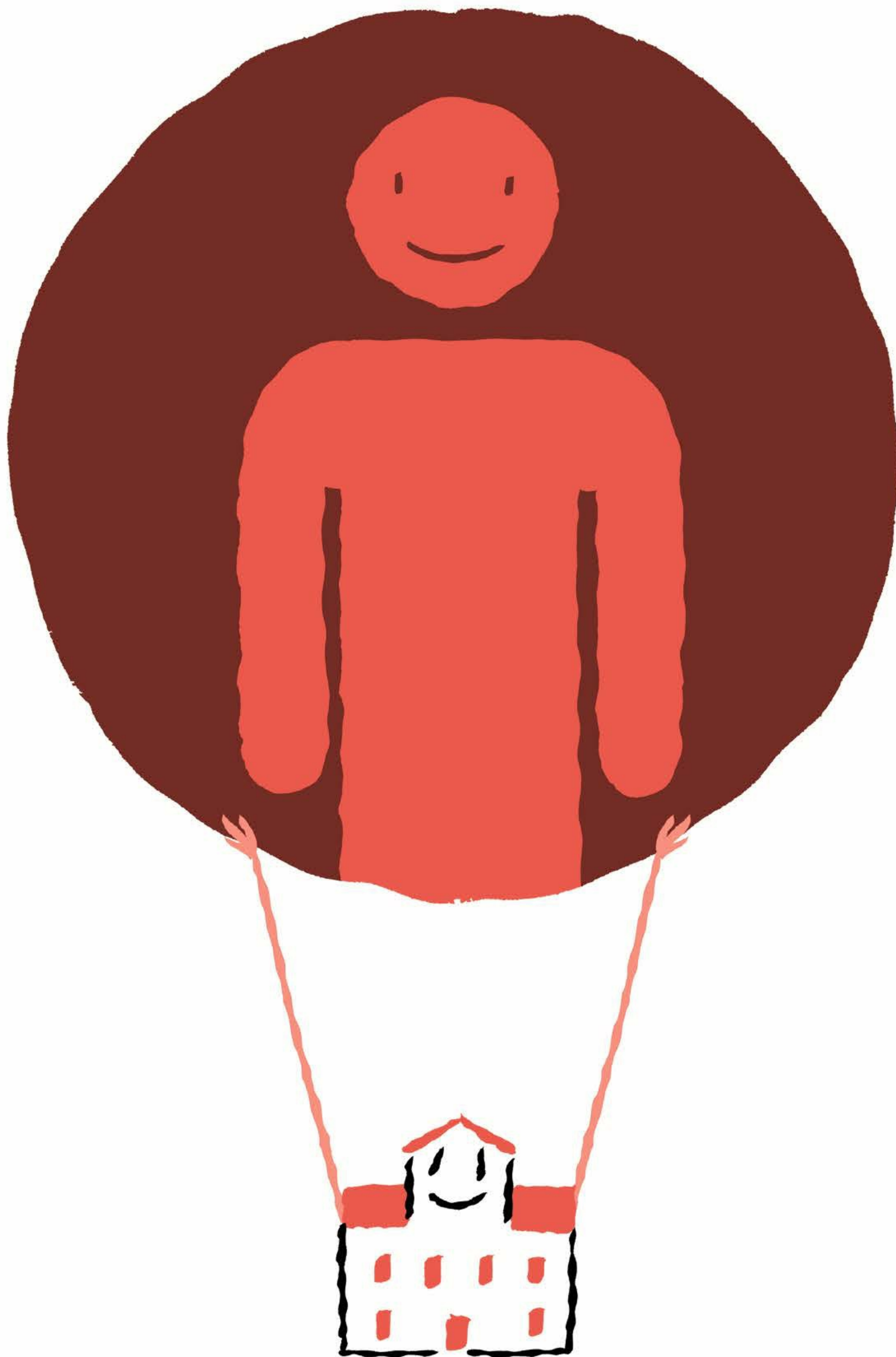
Piénsalo una vez más: nuestro objetivo no puede ser solamente abrir cerebros e introducir materias y contenidos más o menos ordenadamente. Pero tampoco puede ser solamente pasar a trabajar de forma activa y colaborativa con las alumnas para introducir en su mente las competencias y las habilidades también de forma más o menos ordenada. Nuestro sueño tampoco puede acabar en las llamadas competencias transversales… ¿No quieres ir más allá?

¿No podríamos soñar que verdaderamente la persona, la educación de la persona, la alumna, esté realmente en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje y que todas las actividades que diseñamos, pensamos y realizamos se orienten de verdad de una forma focalizada y armónica a su desarrollo como persona integral a lo largo de los quince años de escolarización generalizada? Es un sueño en mayúsculas.

¿Cómo ha de ser la alumna como persona después de quince años de escolarización?

Dibuja en tu cuaderno la ilustración que aparece a continuación y piensa dos elementos fundamentales de la ciudadana-persona que quieres que salga de tu escuela. Escribe cada uno dentro de una de las dos siluetas que tienes en el dibujo. Después describe un sentimiento, un aprendizaje y un marco mental que vas a promover para conseguir estos dos atributos educativos.







Ideas para compartir

Ya lo comentamos cuando en el capítulo segundo visualizamos que un futuro distinto para la escuela era posible. Soñar, tener un gran sueño de cambio y transformación es imprescindible para poder cambiar nuestra educación. No importa que en el momento de soñar estés en las nubes. Ya aterrizaremos. Ya discerniremos cuáles son los mejores cómos para hacer realidad un gran qué. Pero ahora necesitamos el gran sueño, el gran QUÉ.

Y podemos soñar un gran cambio: una escuela que de verdad se centre en educar a personas y en la que los contenidos, las competencias y las habilidades necesarias para ser una persona que se pueda integrar en el mundo que le va a tocar vivir estén de verdad al servicio de su desarrollo y crecimiento. Y no para que se integre simplemente en el mundo que encuentre, sino para que, si lo desea y es crítica con lo que ve y encuentra, pueda transformarlo.

Este debe ser el verdadero objetivo de la escuela: educar. Pero para ello debemos reimaginar todo lo que hacemos, cuestionarlo y ser capaces de soñar que de verdad lo podemos poner todo al servicio de este gran objetivo. Pero todo es todo. Incluyendo el currículum oficial, las instrucciones, nuestras obsesiones y nuestras inseguridades… Todo.

Seguramente debemos empezar por profundizar en cómo queremos que sea la alumna que salga de nuestro centro. Pero la alumna como persona; no la alumna como receptora de contenidos. La integración de los contenidos vendrá después y deberá estar al servicio de construir a la persona, de ayudarla a construir su proyecto vital.

Todas las escuelas tenemos escrito un proyecto de centro. Y todas empezamos definiendo qué tipo de persona deseamos educar junto con las familias y la sociedad. Lo declaramos, lo dejamos escrito… y desgraciadamente en la mayoría de los casos ahí nos quedamos. Es muy difícil ver todo esto traducido en la realidad, vivo en el aula. Al final quien se lleva el gato al agua son los contenidos, es el currículum. Y nos conformamos. De vez en cuando, menos mal, en alguna aula, en alguna actividad, vemos algún destello de esa declaración de la persona que deseamos educar.

¿Y si pudiéramos cambiarlo? ¿Y si de verdad profundizáramos en el tipo de persona que deseamos educar y que queremos que salga de nuestra escuela (esté en ella los años que esté)?

Y después de haber profundizado en este modelo de persona, ya armados de objetivos educativos más específicos y adaptados (es decir, más allá de las declaraciones generales) podremos replantear la combinación de los recursos de los que disponemos, las actividades que realizamos, los resultados que queremos alcanzar con nuestras alumnas y, sobre todo, los impactos educativos que deseamos causar en ellas. Para que el centro de todo sea la alumna y su educación. Y todo lo demás estará a su servicio. Sin excusas.

Podemos pensar en una alumna que aprende haciendo y reflexionando sobre lo que hace; que aprende trabajando sola e interaccionando en grupos y equipos; que tiene un entorno estimulante que le acrecienta la curiosidad y las preguntas de forma constante; que tiene que resolver retos integrando conocimientos de diversas materias; que juega aprendiendo y aprende jugando; que reflexiona sobre los valores interactuando con situaciones de la vida real.

Así, por fin, podríamos conseguir que nuestro alumnado, a lo largo de su escolarización, se fuera conociendo mejor, se pudiera ir haciendo las preguntas importantes de la vida, fuera descubriendo sus capacidades, incorporando los valores que le proponemos, relacionándose con personas referente… Y tal vez de esta forma pudiera ir definiendo, construyendo y conduciendo su proyecto vital, que es lo más importante que tiene entre manos.

Es un gran sueño. Es el gran QUÉ del que ya te he hablado. Es el sueño de reimaginar completamente la escuela. Es posible. Lo puedes hacer. Otras lo están haciendo ya.

Algunos consejos

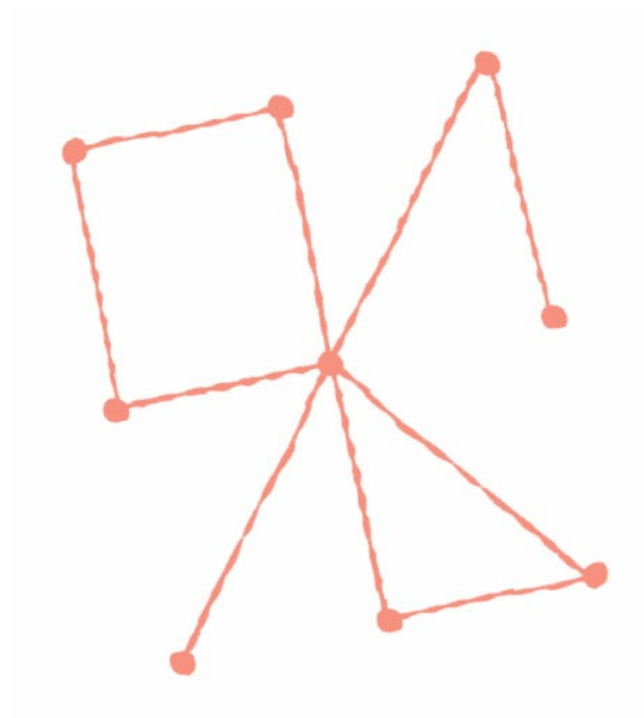
- Cuando te pongas a soñar junto con tu comunidad educativa, no aceptes «rebajas». Huye de empequeñecer. Sueña de verdad. Desactiva previamente los «pincha-globos». «Jiraféate», es decir, mira a largo plazo. ¿Dónde quieres que esté tu escuela dentro de cinco o diez años?

- Recuerda que la construcción de este gran sueño es una preciosa excusa para implicar a toda la comunidad, para invitar y lograr que la comunidad educativa participe y viva la posibilidad del cambio. El camino es parte del objetivo.

Algunas referencias

Formulamos el horizonte, 37 hitos para soñar el cambio educativo,
de la colección Transformando la Educación del proyecto Horizonte 2020
<http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>
Puedes leer los puntos 20 y 21 (páginas 54 y 58) del cuaderno número 03.

15_Crea



Crea

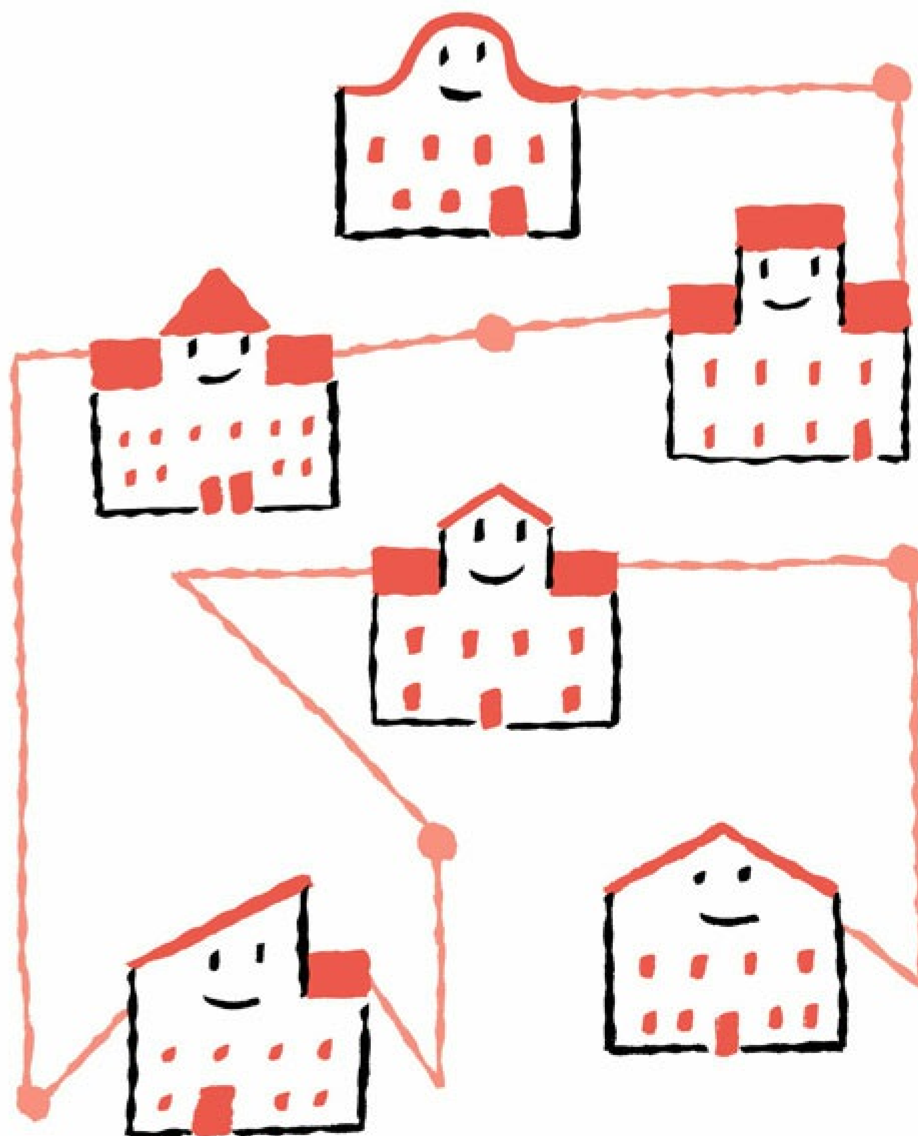
> **DLE**
> **1. tr. Producir algo de la nada. // 2. tr. Establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado.**

Crear, inventar, es fundamental. No podemos copiar. Cada realidad, continente, país, ciudad, barrio, pueblo y escuela son distintos. Debemos crear nuestro propio camino de cambio, nuestro propio modelo. Debemos movernos. Nos podemos inspirar. Podemos ver y conocer otras experiencias que quizás ya llevan tiempo caminando. Y sobre la base de lo que miramos, oímos, debatimos y reflexionamos, nos podemos inspirar. Debemos inspirarnos. No hace falta que lo inventemos todo de cero.

Y, sobre todo, para ello, más allá de crear las condiciones en nuestro entorno y buscar y también crear nuestras propias soluciones para transformar, debemos crear red. Tejer relaciones. No podemos y no debemos estar solos.

¿Con qué otras escuelas puedo hacer red para avanzar hacia el cambio?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Anota en tu cuaderno el nombre de otras escuelas, instituciones o personas de fuera de la escuela con las que puedas aliarte. Ponle nombre. Dibuja tu nueva posible red de posibles conexiones.





Ideas para compartir

Crear una red es esencial. Para que el cambio sea real, no nos van a hacer falta unos segundos de inspiración en un día afortunado y ya está… No, va a ser más complejo. Necesito una red que me asegure la inspiración y una colaboración constante.

Moverse y adentrarse por el camino del cambio va a requerir muchos momentos de conocimiento e inspiración. Mucha reflexión y debate. Y durante mucho tiempo. No podemos estar aislados, debemos tener una red.

Tejer y tener una red de relaciones con otras personas, escuelas e instituciones va a ser fundamental. Tan importante como respirar. Tan fundamental como el agua y el sol para una planta. Va a marcar la diferencia entre ir a fondo o ir tirando…

Igual que el aislamiento de un profesor en su aula sin compartir planificaciones, materiales, problemas e ilusiones ha sido, es y será un problema. Lo mismo puede afirmarse desde el ámbito de la escuela, los equipos directivos y los equipos motores. Necesitamos red.

Quizás ha de ser una nueva red o podemos aprovechar la que tenemos o la que nos toca. O quizás no. Tal vez debamos construirla de nuevo. Y a lo mejor podrá ser de nuestro entorno inmediato, pero esto que nos parece de entrada lo ideal, tal vez sea imposible. Sea como fuere, debemos tejer una red que esté centrada en avanzar hacia el cambio y que esté dispuesta a compartirlo de verdad. No solamente mostrando todo lo que nos sale bien. También poniendo sobre la mesa lo que no ha salido como queríamos y compartiendo así preocupaciones, enfoques y soluciones.

A veces procedemos de una cultura anterior en la que nuestra preocupación era no mostrar lo que hacíamos para que no nos copiasen. O ir a ver a otros para copiar literalmente todo lo que pudiéramos. Ni lo uno ni lo otro nos va a servir ya. Es nuestro enfoque el que debe cambiar, nuestra mirada y nuestra preocupación.

En la nueva red que te invito a crear (o a transformar la que tienes ya) ha de primar este nuevo enfoque: cuanto más comparto, más recibo en inspiración y reflexión de todos los demás. Ya no se trata de copiar. En todo caso, viendo y compartiendo me inspiro e

inspiro a otros. Doy y recibo. Avanzo sin miedos y complejos. Seguro que juntos en red somos más y nos podemos enfrentar mejor a la transformación y el cambio.

Pero ¡ojo! Esta cultura no viene de serie. Muchas veces, como tenemos muy arraigada la inercia, lo que nos sale es hacer fotos compulsivamente de todo lo que vemos cuando visitamos otros centros innovadores, sin siquiera preguntar si se puede fotografiar, o sin pensar si todo ello nos va a servir para algo más que para ocupar mucho espacio en el disco duro de un ordenador o servidor. Cuando salgo a conocer otras experiencias que pueden ser inspiradoras, ¿no sería mejor focalizar mi mirada de otra forma, captar las opciones de fondo, reflexionar, preguntar y entonces aprender e inspirarme con mucha más profundidad en lugar de hacer fotos como un turista?

Por tanto, seguramente debo trabajar previamente mis actitudes para transformarlas y plantear en la red que voy a construir (o que ya tengo) cuáles son los puntos de partida y los valores que vamos a compartir.

Tan fundamental como tener una red para avanzar hacia el cambio es tejerla sobre bases nuevas y sólidas y sobre planteamientos que nos ayuden a todos.

Y una red es una red. Es decir, se construye entre todos. Entre iguales. No de arriba hacia abajo. Somos todos los que debemos buscar y tejer red. Todos debemos estar conectados, no solamente la dirección…

Algunos consejos

- A veces pensamos que tener una red está muy bien, pero que ahora no tenemos tiempo para ella, que ya lo haremos más adelante. Es un error. El trabajo en una red (no hace falta que sea grande e influyente, puede ser pequeña pero eficaz) para el cambio educativo va a ser tu mejor ayuda. Promuévelo.
- Tampoco hace falta que todo lo hagas tú en tu escuela. La red la pueden buscar/crear/alimentar personas muy diversas.
- Podemos estar en varias redes a la vez, porque cada una de ellas nos puede aportar algo distinto y porque somos muchos en el centro los que podemos participar. Pero también en esto hay que priorizar, ver la utilidad y saber socializar lo que se comparte y aprende con los compañeros.

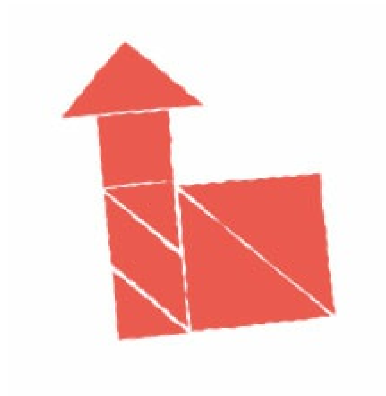
Algunas referencias

<http://eduy21.org/>

<http://www.escolanova21.cat/what-do-we-propose/>

Hay muchos ejemplos en el mundo de pequeñas o grandes redes que se construyen para favorecer y avanzar hacia el cambio. Te propongo estas dos, pero hay muchas más…

16_Reconsidera



Reconsidera

> **DLE**
> **1. tr. Volver a considerar algo.**

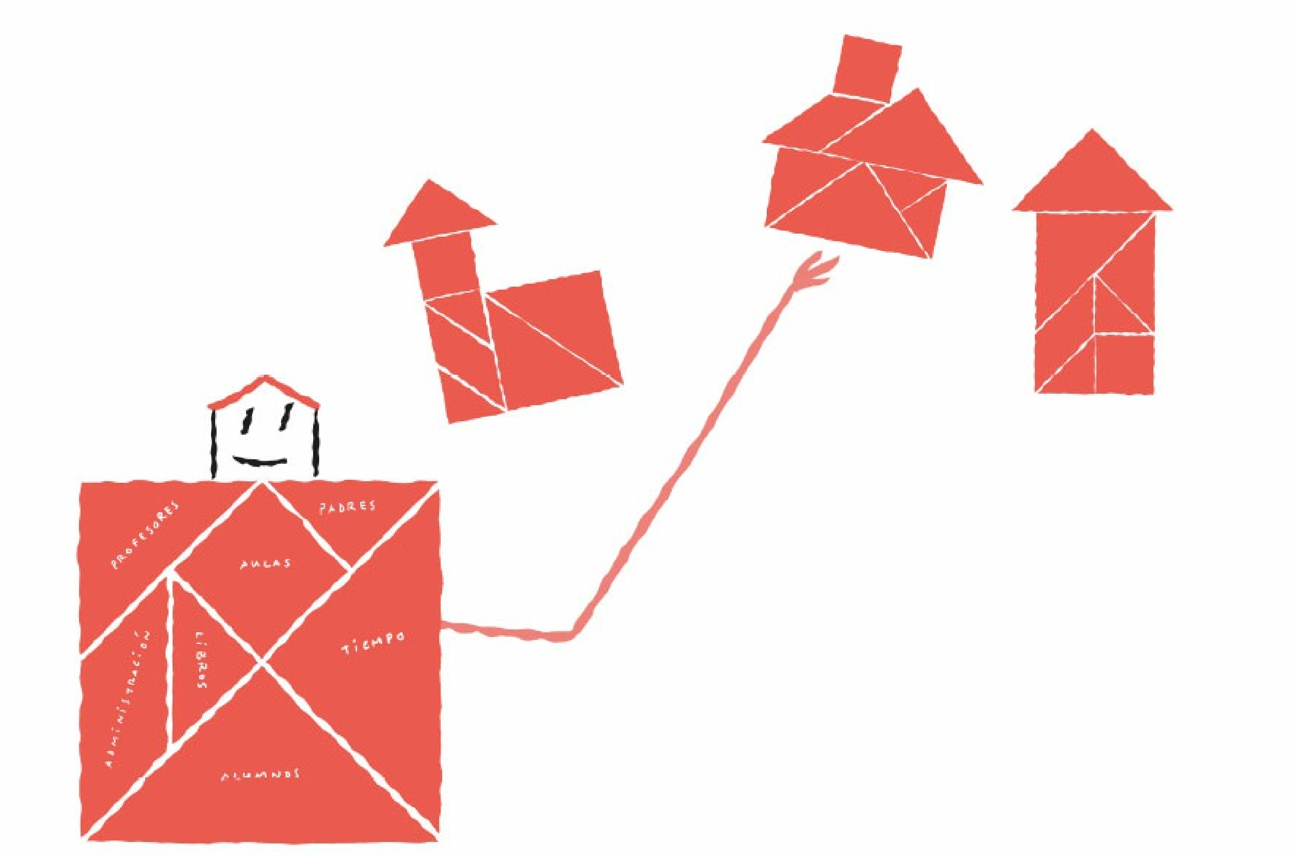
Hemos soñado poner la persona, la alumna, en el centro de todo el proceso de enseñar y aprender. Y esto nos ha invitado a replantear el proceso mismo, a reconsiderar muchos conceptos e ideas que quizás nos fueron útiles en algún momento pero que ahora seguramente ya no lo son.

Se trata de reconsiderar lo que hacemos en el aula. De replantear y volver a concebir nuestra planificación docente, normalmente realizada a partir de un currículum que se debe transmitir.

Podemos hablar de «deconstruir» el propio proceso de enseñanza y aprendizaje; de replanificar, de revisar. Pero ¿por qué? Pues seguramente porque no estamos convencidos de que lo que estamos haciendo ahora tenga a la alumna en el centro y responda a los retos a los que se va a enfrentar en el futuro…

¿Y con los mismos recursos no podríamos organizar la escuela y la secuencia de actividades de otra forma?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
¿La escuela no puede ser como un gran tangram? En un cuaderno, DIBUJA Y RECONSIDERA los espacios de tu escuela e imagínalos con otra conexión, configuración o color…


PROFESORES
PADRES
AULAS
TIEMPO
ADMINISTRACIÓN
LIBROS
ALUMNOS



Ideas para compartir

Creo que es evidente que debemos considerar la necesidad de un cambio profundo del proceso de enseñar y aprender vigente en la mayoría de las escuelas y universidades. De hecho, aunque con algunas variaciones y mejoras, el sistema basado en un profesor que explica y un alumno que pasivamente escucha y toma notas (o no) se inicia, tal y como hoy lo conocemos, a mediados del siglo XIX. Y difiere poco de unos países a otros.

En aquel momento era una minoría la que estaba escolarizada. Y desde entonces, hemos estirado este modelo, a lo largo del siglo XX, como si fuera un chicle, extendiendo la educación en la mayoría de los países del mundo a toda la población, con situaciones sociales, económicas y familiares muy distintas. Y, ahora, cuando llevamos ya un buen trecho del siglo XXI seguimos manteniendo, en lo esencial, este mismo sistema.

Y debemos reconsiderarlo. En profundidad. Creo que ya no podemos parchearlo más. En mi opinión, introducir más innovaciones pequeñas sin replantear el sistema como tal, a la larga, solo acarreará más problemas en una organización (la escuela) que ya ha dado de sí, en su forma actual, todo lo que podía, y más ante un mundo que cambia a una velocidad vertiginosa.

Para esta necesaria reconsideración propongo una metodología novedosa de reimaginación del proceso de enseñanza y aprendizaje que ya he utilizado en diversas experiencias de cambio profundo y que está dando muy buen resultado. Voy a exponerla brevemente.

Como hemos visto en el capítulo anterior, se trata de partir del tipo de persona que deseamos educar, profundizando, más allá de una declaración de principios, y llegando a desglosar en comportamientos, aprendizajes y marcos mentales los impactos educativos que deberemos asegurar haber producido al acabar un determinado período (sea al finalizar una etapa educativa o al final de una escolarización de quince años). En Latinoamérica lo llaman el «perfil del egresado», y su desglose y profundización va mucho más lejos de lo que normalmente se define en un proyecto educativo.

A partir de estos elementos motrices de impacto vinculados a la persona, y partiendo de los recursos disponibles, reconsideramos las actividades que hay que realizar y los

resultados que queremos conseguir, con el objetivo ineludible de tener siempre presente la persona del alumno y los impactos finales. No solamente los contenidos curriculares.

Consideramos recursos todos los elementos de los que dispone una escuela: espacio físico, educadores, currículum, materiales didácticos, tecnología, biblioteca, tiempo… Combinando de una forma distinta a la actual todos estos recursos, con la mirada puesta en los impactos que queremos conseguir y adoptando los principios de las metodologías activas (un alumno que aprende haciendo, siendo el protagonista de su aprendizaje), podemos rediseñar completamente las actividades que realizamos en la actualidad. Es decir, podemos rediseñar completamente el proceso de aprendizaje del alumno.

Ya hemos comentado que dictar una clase no es el único tipo de actividad que podemos hacer. Hay muchísimas más. Las podemos reconsiderar y reimaginar buscando el impacto que hemos definido previamente. E incluso podemos y debemos crear nuevos espacios y tiempos, con una nueva combinación del trabajo individual y en equipo de los docentes y una nueva configuración de las aulas del centro. Y por supuesto debemos cambiar también la evaluación de los resultados de los alumnos.

Llegados a este punto, es necesario replantear casi todas las inercias sobre las que se basa la actividad actual de una escuela. Ha de cambiar la cultura interna, la organización y el organigrama, el espacio físico y el mobiliario, la forma de configurar los grupos aula, el rol de la profesora y el de la alumna, los materiales didácticos… Y, sobre todo, ha de cambiar la planificación educativa, que en lugar de partir del currículum que pretende transmitir, deberá partir de los impactos educativos vinculados al tipo de persona que educamos y los combinará con todas las necesidades y los recursos para conseguir unos resultados en los que estén presentes las competencias, los contenidos, las habilidades y los valores en una visión integral.

Y todo ello al final habrá que evaluarlo. Es decir, como ya hemos comentado, habrá que evaluar si los impactos educativos que nos hemos propuesto han impactado realmente en las alumnas que hemos tenido en una determinada etapa o escolarización. Y de esta evaluación de impacto habrá que aprender y sacar conclusiones, pero siempre sobre la base de las evidencias que hayamos encontrado. Es decir, más allá de las opiniones individuales o no mensurables.

Puede que parezca mucho trabajo, pero te aseguro que más trabajo es ir intentando introducir innovaciones y cambios durante años sin apuntar a una verdadera transformación sistémica.

Al final, lo más importante del camino del cambio profundo es estar seguro de que cambias y remueves todas las concepciones, todas las prácticas y todas las metodologías y actividades que nos impiden que la alumna sea, de verdad, el centro del proceso. Que aprenda haciendo. Y nos tendremos que asegurar de que todo se oriente a su educación

como persona integral, que todo la ayude a configurar un proyecto de vida propio e intenso.

¿Reconsideramos?

Algunos consejos

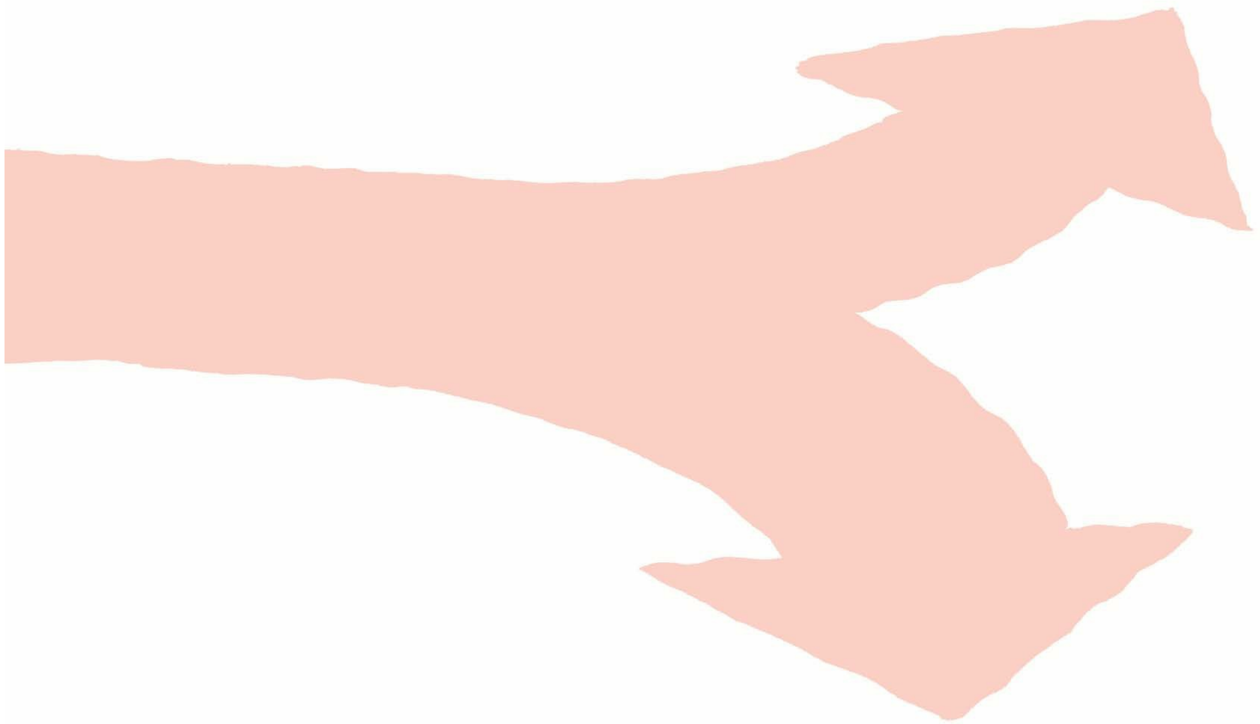
- Si quieres conocer un poco más la metodología para reimaginar la educación de la que te he hablado en este capítulo, no te pierdas el *Bonus track* del final del libro.

- Puedes leer la primera parte del cuaderno número 09 titulado *Evaluamos la primera experiencia piloto (35 factores para calibrar el cambio educativo),* de la colección Transformando la Educación <http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>. Allí se explica más extensamente la aplicación de esta metodología en el caso de la experiencia piloto de la NEI.

Algunas referencias

Pasamos a la acción: 35 pasos para vivir el cambio educativo,
de la colección Transformando la Educación del proyecto Horizonte 2020
<http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>
Puedes conocer mejor las características de la nueva etapa educativa NEI dentro del proyecto Horizonte 2020 leyendo el apartado 13 (página 42) del cuaderno número 04. Esta nueva etapa se diseñó utilizando ya en parte la nueva metodología para reimaginar la educación.

17_Transforma



Transforma

> **DLE**
> **1. tr. Hacer cambiar de forma a alguien o algo. // 2. tr. Transmutar algo en otra cosa. // 3. tr. Hacer mudar de porte o de costumbres a alguien.**

Te has propuesto transformar la educación. Realizar un cambio profundo. Para ello ya has descubierto que es muy importante establecer un gran sueño, un gran QUÉ al que apuntar y dirigir al conjunto de la comunidad educativa.

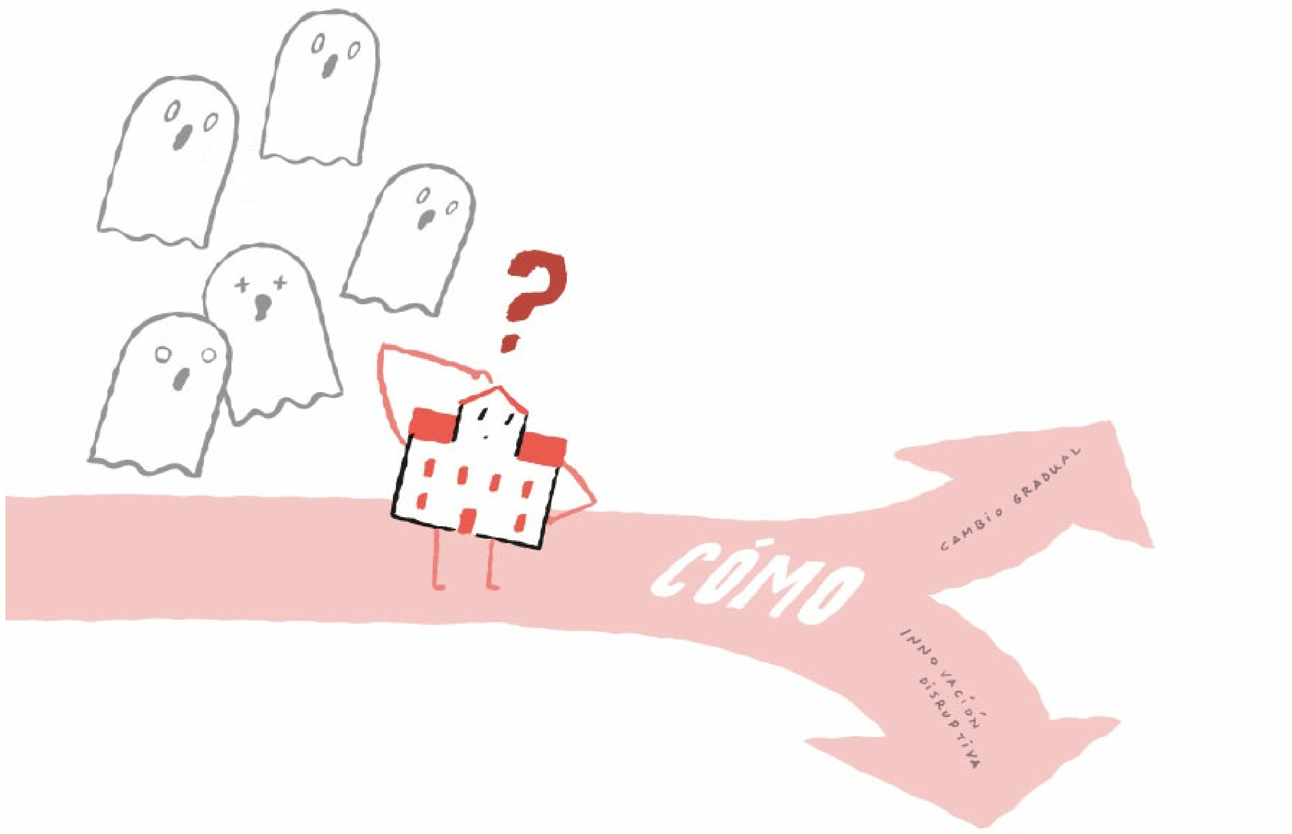
Y no se trata solamente de ir haciendo cosas, introducir conceptos, hacer formaciones y hablar de nuevas técnicas… Porque si fuera solamente eso, se podría tratar de una nueva moda que más adelante podríamos abandonar.

Y tampoco podemos dejarlo para los que vengan después, que serán quizás más jóvenes. Tú puedes y seguramente debes (si así lo sientes e intuyes) marcar un punto de inflexión. Marcar el camino del cambio interiorizando todo lo que hemos comentado, focalizándote en ello y poniendo rumbo hacia una transformación profunda de la educación.

La educación debe cambiar. No podemos eludirlo. Y habrá que tomar decisiones en la ruta de los cómos. ¿Te asaltan miedos y fantasmas?

¿Realmente estoy decidido a transformar mi escuela?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
¿Cuáles son los fantasmas que te atenazan cuando piensas en una transformación profunda?
Observa estos cinco fantasmas. Dibújalos en un cuaderno y apunta en el interior de cada silueta el nombre del miedo o fantasma que te embarga ante la perspectiva de una transformación profunda. Ponle color, es decir, «rellena» los fantasmas con el color que te suscitan.


CÓMO
CAMBIO GRADUAL
INNOVACIÓN DISRUPTIVA



Ideas para compartir

Cambiar la escuela no es fácil. Lo hemos dicho muchas veces a lo largo de este libro.

Si hace tiempo que impulsas cambios, y los has ido introduciendo de forma progresiva, ¿has notado una especie de techo de cristal que impide, en un momento dado, dar un salto más profundo? Muchos educadores han empezado realizando pequeños cambios en su aula y lo han notado. O muchos directivos han iniciado algunos cambios generalizados pero han experimentado que hay un momento en el que es necesario dar un salto.

El símil del techo de cristal que muchos hemos notado me sirve para volver a poner sobre la mesa una idea que he ido apuntando a lo largo del libro: la escuela es un sistema coherente y bien pensado que se puede mejorar y reparar, pero que también se puede transformar por un nuevo modelo sistémico construido sobre unas nuevas bases.

Si el alumno aprende escuchando, si el profesor es el protagonista fundamental, los contenidos separados en asignaturas son el objetivo básico de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, la acción docente es individual dentro del aula y la evaluación está basada sobre todo en exámenes escritos; estamos hablando del sistema actual, con las aulas y el mobiliario pensados para estar de una determinada manera. Con todas las variaciones y mejoras que quieras, con todas las actividades distintas que se puedan haber introducido en un tanto por ciento reducido del tiempo de los alumnos… pero es un sistema que en su esencia no cambia.

Si el alumno aprende haciendo y reflexionando sobre lo que hace mediante experiencias de trabajo colaborativo; si el profesor ha dejado espacio para que el alumno sea protagonista y así lo sienta; si el objetivo fundamental del proceso educativo es que el alumno se conozca y desarrolle su proyecto vital y para ello se trabajan los contenidos de forma interdisciplinar para ayudarlos a afrontar situaciones complejas y desarrollar su capacidad de análisis y sentido crítico; si los docentes trabajan en equipo para crear estas condiciones y estimular la curiosidad y las ganas de aprender; si la evaluación es permanente, acumulativa, con *feed-back* constante y muy diversa; si dedicamos tiempo al conocimiento, el desarrollo y la conexión personal; si la creatividad es un elemento básico… entonces estamos hablando de un nuevo sistema que hay que descubrir, crear y poner en marcha con los cambios culturales, organizativos y de espacio físico y mobiliario que hagan falta, aunque sea a medio y largo plazo.

Y todos los elementos de un sistema están relacionados entre sí. Se interrelacionan, se conectan y se refuerzan entre ellos. Por eso cuesta tanto introducir trabajo interdisciplinar por proyectos con codocencia en equipo en un sistema que no está pensado para eso. Es como remar contra corriente. Y nuestro sueño es tener un sistema conectado e interrelacionado en el que todo fluya a favor de los objetivos que nos hemos planteado. Es decir, que no haga falta remar a la contra, sino que a partir de un punto de inflexión o primer esfuerzo de cambio imprescindible, equipados además con una nueva mirada, podamos ir descubriendo cómo irlo desarrollando y profundizando con una corriente que nos ayuda a avanzar y que nos va a favor.

Otro símil muy útil es el desierto de dunas del Sahara. En el desierto, cuando llegas arriba de la primera duna ves la segunda. Y después la siguiente. Y así podrás ir evolucionando en una espiral ascendente de mejora continua. Pasando cada curso por los mismos puntos, pero profundizando cada vez más; inmersos en un nuevo sistema que estaremos construyendo para que evolucione de forma permanente, para que no nos encierre otra vez en un nuevo caparazón.

Tomar decisiones en este campo no es fácil. Transformar la educación se asemeja a cambiar las cuatro ruedas del coche en marcha. La escuela siempre está en marcha y no puede parar. O dicho de otra forma, la parada de los meses de verano no da para hacer en un par de meses un cambio sistémico en todo el centro a la vez.

Ha llegado el momento de empezar a hablar del cómo y de dibujar alternativas… Lo vamos a hacer en el próximo capítulo. Pero debemos enmarcar cualquier cómo en un qué previo: transformar, no solamente parchear, el sistema que tenemos en la escuela.

Tomemos la decisión que tomemos en los cómos, lo importante es que nuestro objetivo sea realmente cambiar la educación. No hacer muchas cosas y estresarnos para que lo esencial no cambie.

Y si en este capítulo hemos identificado los fantasmas que nos pueden dar miedo en el proceso de cambio, en el próximo vamos a descubrir los antídotos para contrarrestarlos.

Algunos consejos

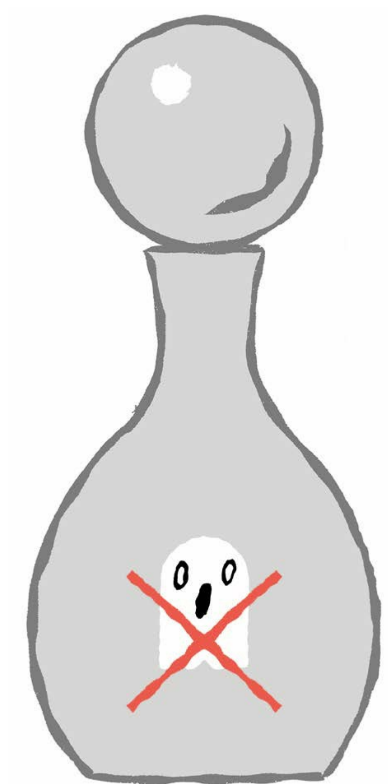
- Debes estar preparado para recibir críticas y opiniones adversas. Cuando apelas a las personas, abres sueños y enciendes los corazones, remueves sus sentimientos y los sacas de su zona de confort. Debes escuchar muy atentamente todas las propuestas y los comentarios, pero has de saber distinguir los que quieren paralizar y ralentizar el movimiento de cambio de los que aportan puntos de vista interesantes para mejorar el proyecto.
- La innovación y el cambio nunca nacen del pleno consenso: es paralizante por definición. Otra cosa es la convergencia de grandes ideas-fuerza.
- De lo que no hay ninguna duda es de que la innovación y el cambio requieren de grandes dosis de liderazgo. Hablaremos un poco más de liderazgo en el *Bonus track*.

Algunas referencias

«El juego, en el corazón de la enseñanza y el aprendizaje», en *Aula de Innovación Educativa,* número 29.

Gamificación: el poder del juego en la gestión empresarial y la conexión con los clientes, de Imma Marín y Esther Hierro (Empresa Activa, 2013).

18_Arriésgate



Arriésgate

> **DLE**
> **1. tr. Poner a riesgo. // 1. adj. Aventurado. // 2. adj. Osado.**

No tengas miedo. Lo puedes hacer. Pero en algún momento habrá que tomar decisiones. Habrá que arriesgarse.

No es cierto que simplemente haciendo más de lo mismo vayamos a conseguir un gran cambio. Por eso nos hace falta un gran sueño, un sueño distinto, que podamos construir y vivenciar de forma participativa entre todas las que conformamos la comunidad educativa. Para tener un camino con una dirección (y con sentido), para tener un elemento que nos permita el contraste, para no perdernos y cansarnos haciendo cosas y más cosas…

Y una vez hayamos movilizado a la comunidad educativa en torno a ese gran sueño que es el QUÉ y hayamos preparado el terreno (por ejemplo, disminuyendo un poco el nivel de ansiedad y realizando un diagnóstico de nuestro actual proceso de enseñanza y aprendizaje), habrá que decidir la forma de avanzar, que es el CÓMO.

En síntesis, hay básicamente dos opciones: apostar por un cambio generalizado y progresivo en toda la escuela o introducir experiencias piloto de cambio profundo y sistémico y después irlas generalizando. O una combinación inteligente de ambas opciones…

En cualquier caso, habrá un momento en el que habrá que decidir cómo avanzar. Y decidir siempre es arriesgado.

¿Estoy dispuesta a plantearme el CÓMO sin prejuicios ni miedos?

Revisa la actividad del capítulo anterior y ahora, dentro de los antídotos dibujados, escribe en cada uno el que a tu juicio es el mejor antídoto para los fantasmas que

habías identificado. Al hacerlo, los fantasmas se alejan… ¡Pon color también a los antídotos! Realiza esta actividad en tu cuaderno.



ME COMPROMETO

Mancha un dedo con tinta o vino… o lo que tú prefieras y, si quieres, ¡comprométete!



Ideas para compartir

Lo importante cuando hay que decidir es que la decisión no la tomen otras por ti o por tu equipo. Si tú no propones y animas una decisión, aunque sea arriesgada, otras la van a tomar por ti o por tu equipo dinamizador. Aunque sea la decisión de la no decisión. Es decir, no decidir es también una decisión… con lo cual sigues con la inercia.

Veo muchas escuelas que no deciden. Inician la formación y las pequeñas acciones que creen que las van a conducir hacia la innovación y el cambio profundo pero ni han formulado un gran sueño en forma de objetivo final, ni han establecido el camino del cómo van a llegar hasta él. Y el resultado muchas veces es un aumento del estrés por acumulación de acciones en muchos frentes y una cierta sensación de andar perdidos sin saber a ciencia cierta si estamos avanzando por el camino que nos ha de llevar a la transformación de la escuela.

Para que esto no pase, y porque el cambio además de inspirarlo y animarlo hay que liderarlo, va a ser necesario arriesgarse y proponer un camino específico para avanzar.

Durante el tiempo empleado en el diagnóstico, en preparar el terreno y en desarrollar el sueño mediante la participación, hemos separado el QUÉ del CÓMO, y eso nos ha ayudado. Pero llega un momento en el que hay que decidir por dónde caminar; es decir, hay que decidir cómo avanzar.

No hay una senda correcta y otra que no lo sea. Depende de cada escuela y de cada caso. Y de cómo se llega al momento de la toma de la decisión. Hay que hacer una relación de los pros y los contras de cada una de las dos opciones que hemos descrito, o crear una opción propia que combine de forma inteligente elementos de ambas.

Si optamos por un cambio generalizado y progresivo que de forma transversal afecta a la vez a todos los cursos de todas las etapas de la escuela, habrá que ver qué energía y qué capacidad de innovación hemos sabido dinamizar y tenemos a punto para garantizar su efectiva implementación homogénea. Y asegurar que efectivamente este camino, superando las tensiones y los obstáculos que se van a presentar, nos lleva al cambio deseado en un plazo que no puede ser eterno, aunque sea relativamente largo (¿cinco años?).

Si optamos por introducir experiencias piloto de cambio profundo y sistémico y después irlas generalizando, hemos de ser conscientes de dos factores importantes: será necesario escoger muy bien el curso(s) o etapa(s) por los que empiezo, dado que habrá que garantizar su continuidad futura, y habrá que establecer qué hacen y cómo se preparan mientras tanto el resto de los cursos. En cualquier caso, con la(s) experiencia(s) piloto tenemos un importante efecto de demostración y puesta en marcha del cambio sistémico, y también constituyen un precioso aprendizaje. Tiene la ventaja, además, de que podemos concentrarnos más en esta o estas experiencias piloto y asegurar su realización en función del horizonte que quiero alcanzar. En todo caso, hay que tener en cuenta que iniciada una experiencia piloto en un curso o cursos determinados, habrá que tener también la fuerza y energía de continuar avanzando en un calendario que no se podrá parar.

La elección de una combinación inteligente de ambas opciones, que de entrada parece una buena posibilidad, ha de tener en cuenta, sobre todo, el liderazgo, la fuerza y la energía que ha ido despertando y expresándose en el proceso previo. No fuera que nos pasara que quien mucho abarca poco aprieta, o que fuera imposible hacerlo todo y nos quedáramos a medias en todo.

Hay tantas opciones y variaciones como escuelas se adentran por el camino de la transformación. Y habrá que decidir, y nunca va a estar del todo claro previamente, por más análisis y reflexión que realicemos. En un momento dado, habrá que arriesgarse. Habrá que ser osado.

Y la propuesta que te hago, llegados a este punto, es que te comprometas. Que te comprometas a querer transformar de verdad la escuela y que te comprometas, llegado el momento, a decidir. Con los elementos que tengas…

Por eso en la página central anterior, una vez ahuyentados los fantasmas mediante los antídotos, y a la vista de las diversas opciones de cómo avanzar que hemos analizado entre el capítulo anterior y el actual, te propongo COMPROMETERTE mediante tu huella dactilar.

Es arriesgado, pero vale la pena. Decidir el camino del cómo es uno de los elementos fundamentales del proceso de cambio.

Algunos consejos

- Recuerda que en todo momento es muy importante tener del lado del proyecto del cambio a la mayor parte de las directivas de tu escuela o institución. Y no de una forma reactiva, sino compartiendo el marco mental del sueño.
- No cometas el error de pensar en un esquema simple en el que unas directivas se dedican a asegurar la marcha del día a día y otras a realizar el cambio profundo. Todas deben estar implicadas.
- Cualquier camino que tomes para implementar el cambio será bueno si es fruto de la reflexión y el debate, y si tiene por objetivo, real y sincero, llegar a una transformación profunda. No decidir es una forma de hacer que decidan otros por ti.
- Una vez tomada la decisión del cómo, habrá que mantener el rumbo que se haya trazado frente a comentarios, presiones y problemas.

Algunas referencias

Viaje a la escuela del siglo XXI
de Alfredo Hernando Calvo (Fundación Telefónica, 2015).
Preparamos el terreno de la colección Transformando la Educación del proyecto Horizonte 2020.
<http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>
Lee las doce preguntas del apartado 34 del cuaderno número 02.

19_Disfruta



Disfruta

> **DLE**
> **1. tr. Percibir o gozar los productos y utilidades de algo. // 4. intr. Gozar, sentir placer.**

El camino del cambio educativo ha de significar alegría, placer, disfrute. Aunque tenga dificultades (y seguro que las tendrá), no puede ser un calvario vivido solamente desde la responsabilidad y la obligación.

Recuerda que en el capítulo quinto nos equipamos, personalmente y como equipo. Y en nuestro equipamiento incorporamos la alegría y la capacidad de ir disfrutando del cambio y celebrando los avances.

La transformación educativa es, sobre todo, un cambio personal en nuestra mirada, en nuestros marcos mentales, en nuestras convicciones. Implica «remirar» nuestra vocación, nuestras opciones vitales. Es también una reconexión.

Desde nuestro interior renovado podremos gozar del camino y proceso de cambio. Debemos estar dispuestos a celebrar y a disfrutar de cada encuentro, de cada acción, de cada actividad, de cada reunión… Y a compartirlo con nuestro equipo y con todas las personas que participan en el proyecto. Quizás ahora esta sea nuestra nueva misión.

¿Estoy dispuesto a celebrar sin complejos los pequeños avances que vayamos realizando?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Si has llegado hasta aquí (ya estás en el punto 19 de 21), sinceramente te mereces un premio en forma de celebración. Todos los avances se anotan, ¡este también! En tu cuaderno, anota cómo te has sentido y cómo lo has celebrado.





Ideas para compartir

Celebrar los pequeños pasos y éxitos del camino trazado para el cambio. Centrar la mirada en todo lo positivo que estamos haciendo e incorporar un entorno de alegría y de capacidad de disfrutar del día a día, a pesar de que las cosas no siempre salgan como habíamos imaginado o como desearíamos que fueran. Este es también un reto importante dentro del gran reto del cambio.

Y a veces no es fácil. Con la confianza que ya nos tenemos (tú, lector, y yo, autor) y con todo lo que llevamos compartido, permíteme que te cuente lo que he visto y vivido en muchas escuelas y centros.

A menudo, el clima que se desencadena en algunas etapas y algunos ciclos está impregnado de activismo, perfeccionismo e «inmediatismo». Y los tres «-ismos» se expresan e interrelacionan periódicamente con ciclos altos optimistas y ciclos bajos más pesimistas o de cansancio.

En otros puntos de este libro ya hemos citado el activismo como uno de los problemas que deberíamos superar. Esta idea, tan arraigada en los claustros, de que si hacemos más cosas con nuestros alumnos y están mejor organizadas su educación mejorará, es un problema porque muy posiblemente sea todo lo contrario. Y, además, como he comentado en otros capítulos, a menudo esta actitud se presenta de forma cíclica. Primero nos animamos los unos a los otros para organizar más y mejores actividades en una especie de optimismo compulsivo. Después, poco a poco, enfrentados a la realidad de las mil cosas que tenemos que hacer y quizás a lo poco realistas que fuimos al pensar que lo podríamos preparar, vienen las prisas, los nervios y el hazlo como puedas. Y claro está, esto genera mucha insatisfacción… y alguna que otra tensión.

Entonces entra en escena nuestra ansia de que todo sea perfecto a la primera. Tenemos una gran ansia de perfeccionismo. Nos cuesta aceptar que es imposible que la primera vez que realizamos un proyecto o actividad, esta salga a la perfección. No acabamos de asumir que el camino de la excelencia pasa por transitar por el mismo sitio (proyecto o actividad) en un proceso de mejora continua ascendente, que sea capaz de combinar la planificación, el disfrute, la dedicación y, finalmente, el tiempo para observar, reflexionar y mejorar.

Y la inmediatez nos acaba de entristecer. Lo queremos hacer todo (todas las actividades posibles) perfecto y que inmediatamente se prepare y se realice. Es demasiado. Por eso a menudo acabamos agotados y un poco secos por dentro, y tristes. Y entonces muchas veces se activa, sin que lo hayamos planificado, un proceso de repetición descendente que se basa en la inercia de la actividad por la actividad, que lejos de aportar mejora alguna, instala el cansancio sin novedad.

Y todo esto lo vemos cuando revisamos lo que hemos hecho. Cuando revisamos cómo ha ido una actividad o un proyecto, pasamos casi de largo por todo lo que ha funcionado bien y casi obviamos la necesidad de celebrar y disfrutar de lo que hemos conseguido. En cambio, en seguida nos centramos en señalar, a veces de forma compulsiva, todo lo que no ha acabado de salir bien o que se puede mejorar con vistas a la próxima edición… Y, claro, después de una reunión de este tipo, la sensación es de haber conseguido poco y de tener que hacer más… En definitiva, de que no avanzamos mucho.

Así pues, cuando te propongo la palabra «disfruta», te estoy invitando a darle la vuelta completa a esta cultura que se ha instalado en muchos centros y equipos y que no nos ayuda a avanzar ni a realizar transformaciones profundas. Se trata de huir del activismo, del perfeccionismo y del inmediatismo para en su lugar potenciar la disminución de actividades y proyectos para poder disfrutarlos, poner el foco en lo realmente importante y dar sentido a nuestro camino. Vivir un sano realismo en torno a las actividades y proyectos que acometemos que combine una mejora continua y una exigencia progresiva, y también una mirada más elevada, menos inmediata, que sitúe las cosas, con paciencia y visión a medio y largo plazo, en el camino de lo que queremos conseguir. Combinando acción y reflexión en cada paso.

Y todo ello aderezado con mucha alegría, mucho positivismo y mucha capacidad de celebración y disfrute. Celebrar los pequeños éxitos, los pequeños avances y las cosas que salen bien nos ayuda a vivir un camino apasionante. Disfruta y comparte lo que disfrutas.

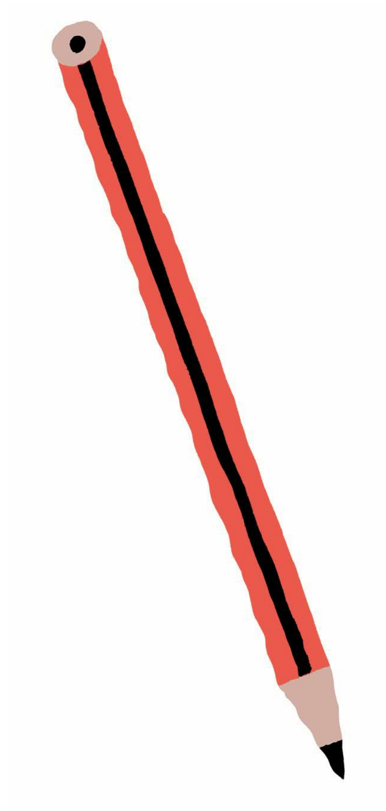
Algunos consejos

- Disfruta, celebra, agradece, subraya los elementos positivos que se han aportado y continúa con la mirada alta, para ver más allá del día a día.
- Identifica lo que puedes mejorar con la intención de ir cambiando la cultura interna del centro en este aspecto en el marco de nuestra dirección y sentido del cambio.
- Recuerda que la perfección y el activismo son seguramente nuestros peores enemigos; sobre todo por lo presentes y normalizados que están y por lo poco conscientes que somos de su presencia.

Algunas referencias

La escuela ya no es un lugar,
de Lourdes Barraza y Olga Casanova (Arcix Formación, 2016).
Con este espíritu de celebración y huida del perfeccionismo, invito a leer el último capítulo de este libro.

20_Evalúa



Evalúa

> **DLE**
> **1. tr. Señalar el valor de algo. // 2. tr. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. // 3. tr. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos.**

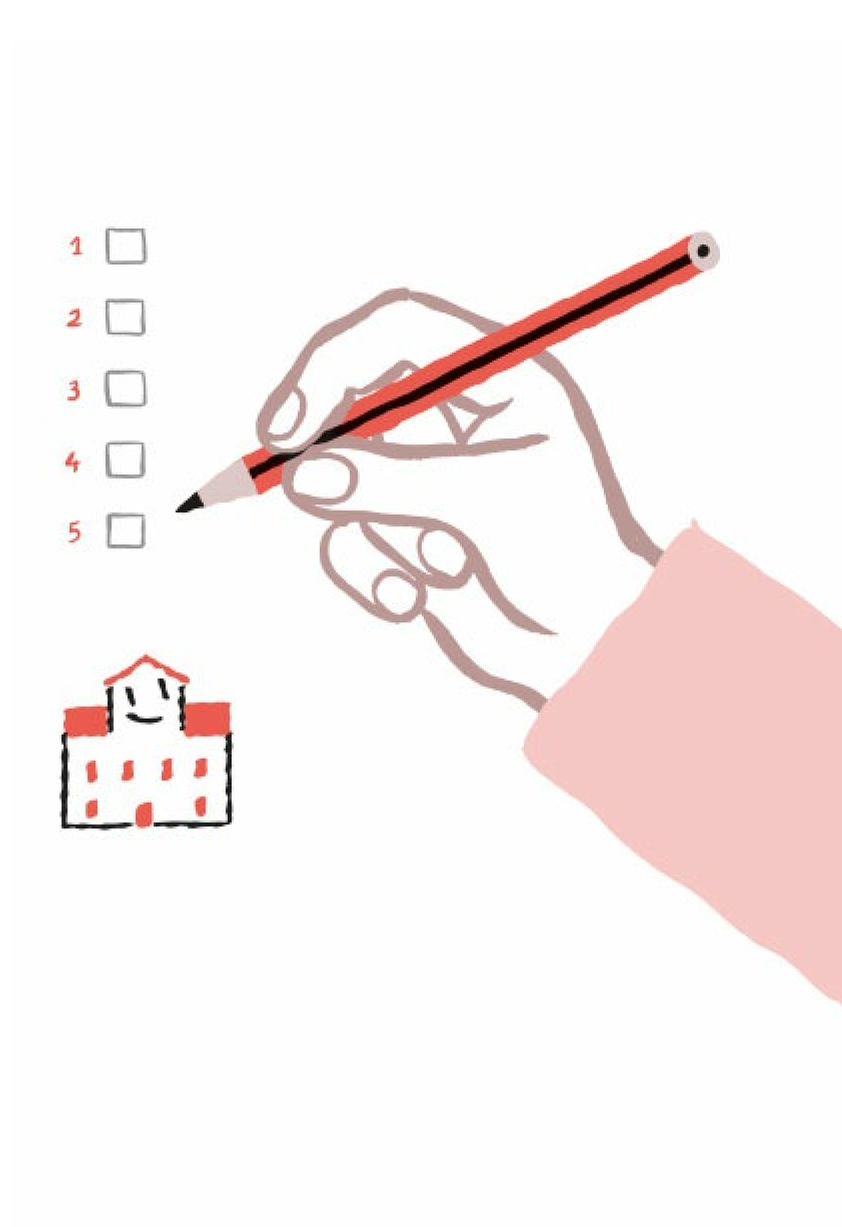
No podemos impulsar, definir, planificar y transitar un camino de cambio profundo de la educación si no estamos dispuestas a evaluar los procesos e impactos que todos estos cambios suponen.

No se trata solo de cambiar cosas. Se trata de incorporar, ya de entrada, una nueva cultura y una nueva mirada. Aquello que en su diseño y concepción no tiene en consideración su evaluación para su posible mejora y evolución no es propiamente innovación. Puede ser muchas cosas: moda, activismo, ilusión, ansiedad… pero no es innovación de fondo que nos lleve a la excelencia.

Este es un elemento más, y por cierto muy importante, del cambio cultural del que te vengo hablando a lo largo de todo el libro. Ahora queremos incorporar la cultura científica del avance y del cambio por evidencias basadas en procesos de evaluación. Profundicemos un poco más en ello.

¿Estoy realmente decidida a evaluar la innovación que llevo a cabo?

ACTIVIDAD PARA EL LECTOR
Visualízate a ti dentro de cinco años. Has acabado la primera evaluación del impacto que ha tenido en un grupo de alumnas las innovaciones que introdujisteis. Tu yo futuro (dentro de cinco años) te escribe una carta a ti explicándote que fue un acierto enfocar la evaluación en el momento mismo del diseño de la innovación. Explica además alguna de las cosas que habéis podido comprobar en la evaluación de los rasgos del tipo de persona que soñaste educar en el punto 14… Imagina, crea, escríbete con ilusión… ¡Tu yo futuro te está escribiendo a ti!


1
2
3
4
5



Ideas para compartir

En la escuela tenemos una cultura basada en la opinión de cada una, y estamos muy poco acostumbradas a basar nuestros cambios en el aula, nuestras opiniones o nuestras innovaciones en evidencias científicas.

A menudo, las únicas evidencias que utilizamos son las notas de los exámenes de las alumnas: como no ha contestado dos de las cinco preguntas y además una de las tres restantes la ha contestado mal, la nota es… Pero no manejamos observaciones, análisis, evidencias y conclusiones basadas en metodologías de evaluación, propias o de otros centros o grupos que ya han pasado por esta fase del proyecto y que nos podrían ayudar mucho.

Quizás esta realidad de la educación, basada más en la «opinática» que en la ciencia, enlaza con la inercia anclada en el tiempo y con la idea de fondo de que no se pueden medir o evaluar elementos inmateriales del desarrollo y la maduración de la persona, de sus aprendizajes, comportamientos, marcos mentales, habilidades, competencias y valores. Pero nada más lejos de la realidad de lo que ya se está haciendo actualmente y de lo que la ciencia y la neurociencia pueden aportar a la educación.

Y en esta nueva cultura y visión que te invito a impulsar, la evaluación sobre la base de comprobaciones y evidencias es una pieza clave que debe tenerse en cuenta en el momento mismo en que se diseña la innovación y el cambio.

Podemos hablar de dos tipos básicos de evaluación: la evaluación de proceso y la evaluación de impacto (no estamos hablando de la evaluación de los alumnos, hablamos de la evaluación de las experiencias de cambio). La evaluación de proceso tiene como objetivo mesurar y contrastar, mediante observaciones en el aula, entrevistas, *focus group* y otras herramientas, si el cambio o la innovación que hemos diseñado sobre el papel se está llevando a cabo tal y como se había previsto y cuáles son las desviaciones, puntos débiles y puntos fuertes de su realización. La evaluación de proceso requiere que previamente hayamos escrito y especificado qué queremos que pase para después poder contrastarlo en la observación. Si no lo hemos escrito o si vamos cambiando a cada momento el planteamiento, va a ser imposible realizar una evaluación de proceso y entonces nunca vamos a saber exactamente si nos estamos aproximando a lo que queríamos o si estamos yendo en otra dirección…

La evaluación de impacto tiene como objetivo mesurar el impacto que los cambios y las innovaciones realizadas tienen en las alumnas y, especialmente, en aquellos rasgos específicos del perfil del estudiante en los que nos habíamos propuesto impactar. Hemos abordado esta cuestión brevemente en el capítulo 16. Normalmente esta evaluación se debe realizar cuando ya hemos hecho la evaluación de proceso y hemos calibrado mejor los cambios. Además, la evaluación de impacto necesita que haya pasado cierto tiempo (¿algunos cursos?) para que la cohorte o grupo de alumnas implicadas en los cambios los puedan haber interiorizado y consolidado. Para la evaluación de impacto se utilizan test, observaciones, entrevistas, *focus group* u otras herramientas.

Pero, sobre todo, la evaluación de impacto requiere de la identificación previa, por parte de las impulsoras de la innovación o del cambio, de aquellos impactos que deseamos realizar en las personas que estamos educando. Es decir, si diseñamos cambios, mejoras o innovaciones, será porque deseamos impactar en la persona de la alumna de acuerdo con el modelo o definición del tipo de persona/ciudadana que deseamos educar. Y esto, tal y como hemos comentado ya en el capítulo 16, no se puede quedar en una definición más o menos genérica. Debemos desglosarlo en comportamientos, aprendizajes y marcos mentales que queremos conseguir mediante los cambios que hemos decidido introducir. Y solamente cuando los tengamos desglosados e identificados previamente (es decir, desde el momento del diseño de la innovación) y nos hayamos planteado conseguir su impacto en nuestras alumnas, entonces podremos realizar la evaluación de dicho impacto y ver hasta qué punto y de qué modo hemos conseguido o no nuestros objetivos educativos.

La evaluación de impacto va más allá de los resultados conseguidos por las alumnas y se adentra en el campo de la misión educativa de nuestra escuela. La evaluación de impacto nos ayuda a tener presente que todas las actividades que realizamos o que hemos diseñado, todos los resultados que hemos planteado a las alumnas que deben conseguir, solamente tienen sentido si producen en esas personas los impactos vinculados al tipo de ciudadana que aseguramos querer educar.

Finalmente, es muy importante que la evaluación de impacto se realice de la forma más objetiva e imparcial posible, por personas o equipos externos a nuestro centro y que no sean «arte y parte» del proceso. De esta forma nos ayudarán más y mejor a ver los impactos y a establecer propuestas de mejora. También es muy importante que las evaluaciones se publiquen y que sean conocidas no solamente por los actores del proceso sino también por toda la comunidad educativa y por el mundo y sector educativo en general. Ser transparentes y compartir los aciertos y los errores ha de formar parte ya de nuestra cultura del cambio; de nuestra cultura de trabajo en red.

Ambas evaluaciones (proceso e impacto) nos aportan una información preciosa en forma de calibraje del nuevo modelo, para poder así identificar los aciertos, los errores, las suficiencias y las insuficiencias de los cambios introducidos. Y permiten a las directivas y

responsables continuar conduciendo los cambios y hacer realidad una filosofía de mejora continua, avanzando en espiral ascendente, pasando por el mismo sitio y elemento cada curso, y mejorando permanentemente hacia la excelencia.

A partir de la evaluación permanente de las innovaciones que introducimos, podemos también conseguir cambiar la cultura interna del centro y llevarla de la opinión personal a la opinión basada en evidencias que nos aportan información constante de nuestra evolución y mejora continua. Se trata, pues, de una nueva forma de proceder vinculada a una nueva cultura de cambio.

Algunos consejos

- Aunque hayas empezado innovaciones o cambios que no tuvieron en cuenta en el momento del diseño la evaluación de proceso o de impacto, los puedes introducir en este momento y aprender así a incorporarlos en el futuro.

- No puedes dejar para mañana la evaluación… Muchas escuelas que están haciendo innovaciones y cambios no se han planteado su evaluación en el momento de diseñar el cambio, quizás pensando que ya lo harían, y lo cierto es que no han realizado nunca esta evaluación (especialmente la del impacto en la alumna).

Algunas referencias

Evaluamos la primera experiencia piloto (35 factores para calibrar el cambio educativo),
de la colección Transformando la Educación del proyecto Horizonte 2020
<http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>
Puedes saber más sobre la evaluación de impacto realizada en el proyecto Horizonte 2020 leyendo la segunda parte del cuaderno número 09.
Si el tema te interesa más, puedes bajarte y leer el informe completo de la evaluación de proceso y de impacto realizadas en la NEI:
<http://h2020.fje.edu/es/docs/>

21_Imagina



Imagina

> **DLE**
> **1. tr. Representar en la mente la imagen de algo o de alguien. // 3. tr. Inventar o crear algo. // 4. tr. Concebir algo con la fantasía.**

A veces sucede lo inesperado. De pronto alguien ha pensado que, después de leer los veinte capítulos de este libro y de hacer todas las reflexiones y pequeños ejercicios que se plantean, tienes la suficiente experiencia, ilusión, creatividad y energía, y te hace una propuesta. La propuesta es que hay que construir una nueva escuela en tu pueblo, barrio o ciudad. Se tiene el terreno y es suficientemente grande para innovar sin limitaciones. Hay dinero y, aunque no sobra, es el necesario para construir y para conseguir el objetivo planteado.

Y el objetivo planteado no es otro que reimaginar totalmente la educación, y por tanto construir un edificio que pueda contener y desarrollar un proceso de aprendizaje totalmente distinto e innovador. Con muy buen criterio, alguien ha decidido que no podemos seguir construyendo escuelas con ideas provenientes del siglo XIX y especificaciones del siglo XX.

Cuando construimos una escuela, lo hacemos, como mínimo, para los próximos treinta años… Y tú vas a ser el responsable de esta nueva escuela. Has de reimaginar completamente, por ejemplo, lo que es una escuela de dos líneas desde infantil hasta bachillerato.

Y claro, tú aceptas el reto… y ¡te lanzas!

Visualiza e imagina la escuela que después de leer el libro…. ¡¡¡SUEÑAS!!! Pocas veces en la vida surgen posibilidades como esta. Imagina que vas a hacer realidad la escuela de tus sueños… No te pongas límites, no te preocupes de los cómos. Usa dos páginas dobles de tu cuaderno para extenderte… En una piensa en la escuela a grandes rasgos, en cómo establecer sobre un plano los diferentes edificios que quieres construir y también especifica cómo serán los espacios abiertos. En la otra puedes entretenerte más en describir y dibujar su interior. ¿Cómo te lo imaginas?

Plasma, dibuja, colorea, escribe… Haz un *collage* si lo deseas. Pon imaginación y color ¡Es tu oportunidad!







Algunos consejos

- Imaginar es imprescindible. Soñar y tener grandes propósitos también. Podemos realizar lo que parecía imposible… podemos transformar la educación.
- Y aunque muy posiblemente ahora no puedes derribar la escuela y volver a construirla, todo lo que has soñado, sueñes y puedas soñar en el futuro va a beber de lo que has imaginado y de tu enamoramiento y pasión por el cambio. Y seguro que a partir de ahora, cualquier remiendo o cambio que haya que hacer lo puedes enfocar de otra forma y con otro sentido.
- Todo lo que planees hacer solo será posible si está cimentado en tu capacidad de soñar. Ahora ya no puedes volver atrás. Has de perseguir tus sueños. ¡¡¡Has de transformar la educación!!!

Algunas referencias

Rosan Bosch,
<http://www.rosanbosch.com/es/projects?topic=24>
Aquí se presentan algunos proyectos y realidades innovadores.
Rediseñemos los espacios de la escuela (35 escenarios para trazar el cambio educativo),
cuaderno 07 de la colección Transformando la Educación del proyecto Horizonte 2020
<http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>

Es tu turno

Has llegado hasta aquí, leyendo más o menos ordenadamente, más o menos pacientemente los 21 capítulos del libro. Y ahora es tu turno. Te toca a ti.

Siempre es bueno hacer una segunda vuelta y releer todo el libro. O repasar los capítulos que te han llamado más la atención. A lo mejor te das cuenta de aspectos que no habías visto o puedes realizar nuevas interpretaciones de lo que está escrito y de los ejercicios propuestos…

Pero también puedes dejar la mente en blanco y observar cuanto brota de ella, sin más, y anotar nuevas ideas y sensaciones. Tienes espacio…

Recuerda que todo está abierto y todo es posible en este nuevo camino que deseas emprender. Aprovecha tu oportunidad. Es tu turno.

Bonus track

Como su nombre indica, esta parte del libro es un extra. Un complemento para aquellas personas que deseen conocer en qué fuentes me he inspirado, y más allá de mi experiencia práctica directa, saber qué autores he leído y me han alimentado en este contraste permanente entre experiencia y teoría.

A lo largo de los 21 capítulos, ya he dado algunas referencias, vinculadas a cada palabra específica, que para mí son muy importantes. Las referencias complementarias que ahora ofrezco están básicamente relacionadas con las teorías y metodologías del cambio en las organizaciones y con el liderazgo vinculado a él. Transformar las organizaciones es muy complejo y requiere mucho método y mucho liderazgo.

No es imprescindible para avanzar en la reflexión y el cambio. De hecho, a estas alturas del libro, espero haber conseguido el impacto que buscaba, y si este no se ha producido ya, no espero conseguirlo con la lectura de este apartado final. En todo caso es un apartado para saber un poco más.

Sea como fuere, si deseas tener más puntos de referencia y profundizar en algunos temas, a continuación comparto referencias y autores, pero antes, y para empezar, una cita acorde con todo lo que hemos comentado hasta ahora:

Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Referencias vinculadas a mi experiencia y a la reflexión que realizo de forma permanente:

→ Como ya habrás visto a lo largo del libro, en los casi ocho años de liderazgo del proyecto **HORIZONTE 2020**, he dirigido una colección de cuadernos que he escrito

en colaboración con un equipo de nueve personas más. En estos nueve cuadernos, que ocupan casi ochocientas páginas escritas, compartimos la génesis, el desarrollo y la concreción de los ocho primeros años del proyecto. Los puedes descargar gratuitamente en la siguiente página web <http://h2020.fje.edu/es/> en la que también encontrarás vídeos, periódicos y otros documentos.

- En mi nueva etapa profesional he puesto en marcha un blog donde comparto mis reflexiones y experiencias; quizás te puede interesar <http://xavieraragay.com/> . Aquí encontrarás un post que habla más detalladamente de la metodología que he diseñado para reimaginar la educación y que llamo **RIEDUSIS** (Sistema para Reimaginar la Educación). Esta metodología, práctica y aplicada, se inicia profundizando en la misión educativa para establecer cuáles son los impactos de la persona que queremos educar. A partir de aquí, de acuerdo con los recursos disponibles y los resultados que queramos alcanzar, se rediseñan las actividades del proceso educativo. Finalmente, una vez iniciada la experiencia de cambio, se planifican las evaluaciones: primero de proceso y después de impacto.

- También he fundado **Reimagine Education Lab** <http://riedulab.net/>, que es un equipo de nueva constitución, con experiencia práctica y visión del cambio, que tiene como objetivo acompañar, impulsar y llevar a la práctica procesos y experiencias de innovación disruptiva en instituciones educativas (escuelas, universidades, instituciones de educación formal y no formal) mediante modelos de reimaginación de la educación, propios y originales.

Autores clave que me han inspirado procesos de cambio y con cuya lectura he ido contrastando mi experiencia y dando forma a mis propuestas:

- **Ronald A. HEIFETZ**, catedrático de Liderazgo en Harvard (USA), es un referente mundial en la teoría de liderazgo adaptativo. Es el máximo exponente de una innovadora corriente que enseña a los líderes a adaptarse a los nuevos retos y desafíos y a sobrevivir y crecer en tiempos de cambio. Ofrece una interesante serie de argumentos y ejemplos que explican las necesidades y características del liderazgo adaptativo, donde liderar supone desarrollar la capacidad de movilizar al equipo para resolver problemas y afrontar nuevos desafíos conjuntamente, así como la habilidad de pensar con más claridad y actuar mejor y de forma más eficiente en un entorno de cambio incesante. Ha escrito *Liderazgo sin respuestas fáciles* (Barcelona, Paidós, 1997), un clásico en la materia, y es coautor del bestseller *Liderazgo sin límites* (Barcelona, Paidós, 2011) junto a Marty Linsky y de *La práctica del liderazgo adaptativo* (Barcelona, Paidós, 2012), esta vez junto a Linsky y Alexander Grashow.

- **Ronald A. Heifetz** y **Marty Linsky** son profesores de Liderazgo en John F. Kennedy School of Government de Harvard University y socios de Cambridge Leadership Associates, empresa que asesora a altos directivos sobre la práctica del

liderazgo. En este marco han escrito un manual, breve e interesante, para líderes que van a efectuar cambios trascendentes. Está en abierto y es de lectura rápida: <http://solidonorte.com/files/escuela_popular/Heifetz_Linsky%20Manual%20de%20su

Aquí tienes también un vídeo breve que presenta la diferencia entre el liderazgo técnico y el liderazgo adaptativo que ellos han incorporado: <https://youtu.be/pRFXu_jBJec>.

→ **Claus Otto Scharmer** es profesor titular en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), profesor de Thousand Talents Program en la Universidad de Tsinghua, Beijing, y cofundador del Instituto de Presencia. Preside el programa IDEAS del MIT para la innovación intersectorial que tiene como objetivo ayudar a «las partes interesadas de los negocios, el Gobierno y la sociedad civil a innovar a nivel de todo el sistema». Scharmer es autor del método de gestión del cambio y libro *Teoría U* (Barcelona, Eleftheria, 2015), y es coautor del libro *Liderar desde el futuro emergente* (Barcelona, Eleftheria, 2015), en el que describe ocho «puntos de acupuntura» para transformar el capitalismo. Puedes conocer lo que hace y propone en <http://www.ottoscharmer.com/>. En este vídeo, él mismo lo explica brevemente: <https://youtu.be/kWHu8xmV9DU>.

→ **W. Warner Burke** es profesor en el Teachers College en la Universidad de Columbia. Enseña liderazgo, dinámica organizacional y teoría del cambio de las organizaciones. Su investigación se centra en la retroalimentación de múltiples elementos, liderazgo, agilidad de aprendizaje y cambio organizacional. Sus teorías son muy interesantes y pueden ayudar a realizar cambios en organizaciones complejas. La intervención titulada «El desarrollo organizacional como proceso de cambio» (Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Addison Wesley. Iberoamericana. Adaptado por el equipo de Gestión Escolar de Fundación Chile) puede ser de interés: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%

→ **John Kotter**, graduado en el MIT y Profesor emérito de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, está considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento generado alrededor de la gestión, la dirección y el liderazgo de las organizaciones y el cambio. El sentido de la urgencia del cambio y el modelo de cambio de los ocho pasos de Kotter son dos de sus aportaciones más importantes. En este texto en formato pdf resume el modelo de cambio: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>. Y en este vídeo explica sucintamente el sentido del concepto de la urgencia del cambio: <https://youtu.be/BSWJYETVxFg>.

→ **John Kotter** y **Holger Rathgeber** son autores de *Nuestro iceberg se derrite* (Barcelona, Granica, 2007). A mi juicio, uno de los relatos más interesantes que han escrito últimamente. Es la historia de una colonia de pingüinos que ha vivido en la

Antártida durante años, hasta que uno de ellos descubre un problema potencialmente devastador y que pone en peligro su hábitat, pero casi nadie le presta atención. Los personajes se asemejan a muchas personas que conocemos… Su historia es una historia de resistencia al cambio, obstáculos aparentemente invencibles e ingeniosas tácticas para hacerles frente. Es una historia que se desarrolla a diario, de una manera u otra, en todas partes, pero los pingüinos manejan los desafíos mucho mejor que la mayoría de nosotros. *Nuestro iceberg se derrite* se basa en el trabajo pionero de John Kotter, que demuestra cómo mediante ocho pasos puede producirse el cambio necesario en cualquier tipo de grupo, y ofrece una valiosa guía para actuar en un mundo que se mueve cada vez más rápido.

→ **David Perkins** fue codirector del Proyecto Zero durante más de veinticinco años y ahora es Senior Co-director y miembro del comité directivo de este proyecto. Es profesor en la Escuela de Educación de Harvard. Su actividad profesional es muy interesante, pero me gustaría destacar en este momento sus ideas resumidas en una conferencia realizada en Fundación Telefónica que se tituló «Qué cosas vale la pena enseñar y aprender hoy»: <https://youtu.be/Z7XBrvbyza4>.

→ **Michael Fullan** es decano del Ontario for Studies in Education (OISE) of the University of Toronto y es una autoridad académica escuchada y seguida en los temas de liderazgo aplicado a la educación. Ha escrito muchos libros. De los publicados en español destacaría: *Las fuerzas del cambio* (Madrid, Akal, 2004), *Los nuevos significados del cambio en la educación* (Barcelona, Octaedro, 2012) y *La dirección escolar: tres claves para maximizar su impacto* (Madrid, Morata, 2016). De los más recientes en inglés me parecen muy interesantes: *Indelible Leadership* (Corwin Press, 2016) y *Freedom to change: four strategies to put your inner drive into overdrive* (Nueva York, John Wiley & Sons Inc, 2015).

→ **Richard Gerver,** maestro inglés que lideró un importante cambio en la Grange School en Derbyshire y que fue nombrado Maestro del año 2005, ha escrito un libro titulado *El cambio: aprende a quererlo y a liderarlo* (Barcelona, Conecta, 2013).

Algunos autores y referencias que me han sido útiles a la hora de plantear el sueño de un cambio educativo profundo y que pueden ser valiosos para ti en tu preparación personal o colectiva de la formulación del QUÉ:

→ **Howard Gardner** es Profesor Hobbs de Cognición y Educación en la Escuela de Educación de Harvard. Ha sido galardonado con los siguientes premios: el Premio MacArthur Fellowship, el Premio Universidad de Louisville Grawemeyer de Educación, el Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales y el Premio Internacional de Brock en la educación. Pensador y líder de la educación y el desarrollo humano, ha recibido títulos honoríficos de treinta colegios y universidades. Es director senior del Proyecto Zero y cofundador de la Good Project de la

Universidad de Harvard. Es un experto en la inteligencia, la creatividad, el liderazgo y la ética profesional. Actualmente está realizando una investigación sobre las artes liberales y las ciencias en el siglo XXI. Los Libros de Gardner de mayor éxito son *Buen trabajo: cuando ética y excelencia convergen* (Barcelona, Paidós, 2002), *Mentes flexibles* (Barcelona, Paidós, 2011), *El desarrollo y la educación de la mente* (Barcelona, Paidós, 2012), *Inteligencias múltiples* (Barcelona, Paidós, 2012) y *Verdad, belleza y bondad reformuladas* (Barcelona, Paidós, 2011). Su último libro publicado ha sido: *La generación APP: cómo los jóvenes gestionan su identidad, su privacidad e imaginación en el mundo digital* (Barcelona, Paidós, 2014).

→ **Francisco Mora**, catedrático de Fisiología Humana en la Universidad Complutense de Madrid, ha escrito un interesante libro titulado *Neuroeducación: solo se puede aprender aquello que se ama* (Madrid, Alianza, 2017). La neurociencia tiene mucho que aportarnos en el cambio educativo.

→ **Javier Turón**, catedrático de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad Internacional de la Rioja-UNIR, tiene un interesante blog donde va compartiendo ideas, visiones, estrategias e investigaciones. Es práctico y ayuda. Lo encontrarás en: <http://www.javiertouron.es/>. De este autor me ha gustado especialmente este post: <http://www.javiertouron.es/2014/07/aprendizaje-profundo-que-te-suena.html>.

→ **David Instance**, Miembro del Centro para la Investigación e Innovación Educativa del OCDE y director de los proyectos de investigación Schooling for Tomorrow e Innovative Learning Environments, tiene una conferencia que puede ser interesante sobre «Crear entornos innovadores para mejorar el aprendizaje». Lo puedes ver en el siguiente enlace, en el marco de los debates que organizan la Universitat Oberta de Catalunya y la Fundació Bofill: <http://www.debats.cat/es/debates/crear-entornos-innovadores-para-mejorar-el-aprendizaje>.

→ También es un buen documento de trabajo y reflexión «20 claves educativas para el 2020», desarrollado en el Encuentro Internacional de Educación 2012-13 de la Fundación Telefónica, y que puedes encontrar en: <http://encuentro.educared.org/>.

→ Aunque es de diciembre de 2014, el proyecto «Decálogo de un proyecto innovador: 10 criterios que debe cumplir un proyecto innovador», de Fundación Telefónica, da algunas ideas interesantes. Lo puedes encontrar en: <https://innovacioneducativa.fundaciontelefonica.com/blog/2014/09/12/decalogo-de-un-proyecto-innovador-guia-practica-fundacion-telefonica/>.

→ También es sugerente el blog «Escuela con cerebro: un espacio de documentación y debate sobre neurodidáctica». Este blog está gestionado por **Jesús C. Guillén**, profesor del posgrado de Neuroeducación de la Universidad de Barcelona, tiene una

gran experiencia en la enseñanza de la ciencia y es coautor del libro de reciente publicación *Neuromitos en educación: el aprendizaje desde la neurociencia* (Barcelona, Plataforma, 2015). De su blog he seleccionado esta entrada, que me ha parecido muy interesante: <https://escuelaconcerebro.wordpress.com/?s=que+funciona+en+educaci%C3%B3n>.

→ En este contexto, el tema de la mejora y transformación de los espacios físicos de la escuela para mejorar los resultados y el impacto de la educación que realizamos, en línea con las metodologías que deseamos utilizar, es muy importante. Si quieres profundizar en ello te indico un estudio muy interesante realizado por la Universidad de Salford y que encontrarás en este enlace: <http://h2020.fje.edu/wp-content/uploads/2016/11/Article-Salford-ENG.pdf>. También puedes leer el cuaderno número 7 de la colección *Transformando la Educación. Rediseñamos los espacios de la escuela*. Lo encontrarás en <http://h2020.fje.edu/es/cuadernos/>.

Algunos libros de referencia general interesantes:

Descubrir la neurodidáctica: aprender desde, en y para la vida, de Anna Forés y Marta Ligioiz (Barcelona, UOC, 2010).

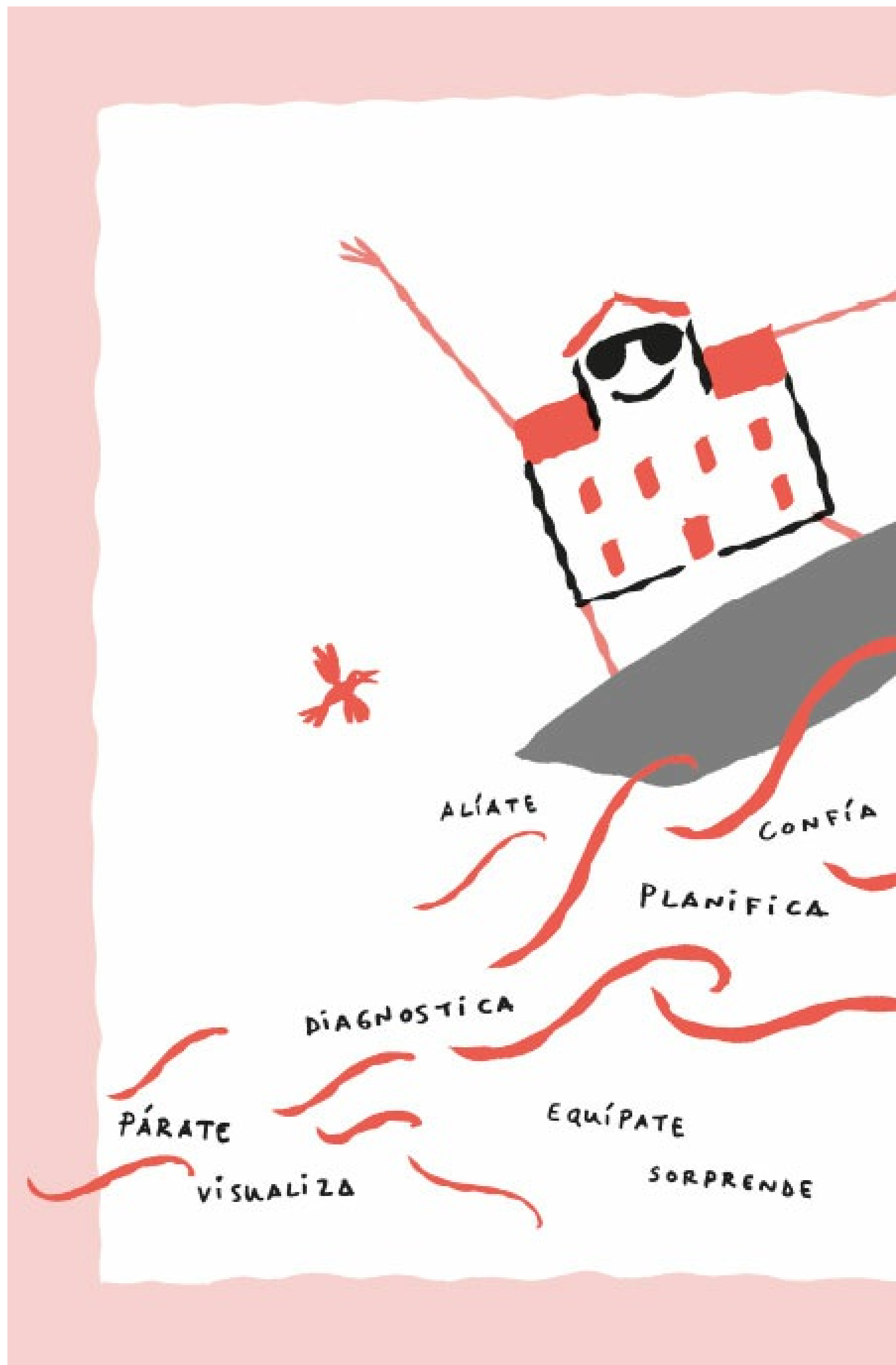
Aprendizaje inteligente, de Montserrat del Pozo (Barcelona, Tekman, 2009).

La educación en la encrucijada, de Mariano Fernández Enguita (Barcelona, Santillana, 2016).

Innovar i preguntar, de Franc Ponti (Barcelona, Profit, 2016).

Ce que l'école devrait enseigner: pour une révolution de la politique scolaire en France, de Roger-François Gauthier (París, Dunod, 2014).

Y después de haber leído todo el libro, he aquí un esquema que quizás te ayude a construir un mapa mental para seguir avanzando:




¡IMAGINA!
COMUNICA
EMPODERA
INVITA
RECONSIDERA
DISFRUTA
CREA
APASIÓNATE
ARRIÉSGATE
TRANSFORMA
CONTAGIA
EVALÚA
SUEÑA

Reimaginando la educación
Xavier Aragay

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona, España
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): septiembre de 2017

ISBN: 978-84-493-3375-0 (epub)

Adaptación a libro electrónico: Pablo Barrio

Índice